

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS**

MEMORIA TÉCNICA

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA REDUCIR LOS NIVELES DE MOROSIDAD Y MEJORAR LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2009 – 2010

AUTORES:

GABRIELA NATHALIE COELLO RIVERA

CARLOS ALBERTO RAMIREZ TIMARÁN

RIOBAMBA – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Certificamos que la presente memoria técnica fue revisada en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

TUTOR DE LA MEMORIA TÉCNICA

Ing. Jorge Eduardo Oña Mendoza

PRESIDENTE TRIBUNAL

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Gabriela Nathalie Coello Rivera

Carlos Alberto Ramírez Timarán

DEDICATORIA

Esta memoria técnica la dedico a Dios por darme la fortaleza que necesité para culminar con mis estudios superiores, a mis padres en especial a mi madre por compartir mis desvelos y brindarme apoyo y fuerzas que necesité para no desmayar durante mis últimos semestres, a mi hermana por su ayuda y apoyo incondicional. Gracias por su apoyo.

Gabriela Nathalie Coello Rivera

Dedico la culminación de este trabajo a mi madre por ser la persona que me dio fortaleza en los momentos difíciles de mi vida. A mi padre por ser la inspiración de mi formación profesional y a toda mi familia por el cariño y la confianza expuesta en mí para seguir adelante. A mi hijo y sobrino por ser parte de todo esto.

Carlos Alberto Ramírez Timarán

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es grato presentar nuestro reconocido agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por los conocimientos impartidos durante nuestra vida estudiantil, por formar profesionales con conocimientos sólidos y valores éticos, morales que contribuirán en nuestro desarrollo.

A todos y cada uno de los docentes de nuestra Facultad y Escuela quienes compartieron sus conocimientos y experiencias para forjarnos como profesionales acorde a la realidad nacional de nuestro país y el mundo entero.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga" por permitirnos utilizar su institución y otorgarnos información para poder realizar esta investigación.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO CONTEXTUAL	2
1.1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA.....	2
1.1.1. RESEÑA HISTORICA	2
1.1.2. MISION.....	4
1.1.3. VISION	4
1.1.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	4
1.1.5. VALORES CORPORATIVOS	4
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	5
1.2.1. OBJETIVOS	5
1.2.1.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.2.1.2. ESPECIFICOS	5
1.2.1.3. CREDITICIOS	5
1.2.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	7
1.2.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA.....	7
1.2.4. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	9
1.2.4.1. FUNCION DE SUPERVISION Y CONTROL	9
1.2.4.1.1. Consejo de Administración	9
1.2.4.1.2. Consejo de Vigilancia.....	9
1.2.4.1.3. Auditor Interno.....	9
1.2.5. FUNCION EJECUTIVA.....	9
1.2.6. FUNCION OPERACIONAL	13
CAPITULO II	32
2. MARCO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	32
2.1. ANALISIS INTERNO	32
2.1.1. CAPACIDAD GERENCIAL.....	32
2.1.1.1. Objetivos de la Gerencia.....	32
2.1.1.2. Gestión Gerencial.....	33
2.1.2. CAPACIDAD COMPETITIVA	33
2.1.2.1. SERVICIOS OFERTADOS	33
2.1.2.2. POSICIONAMIENTO	33
2.1.2.3. PARTICIPACION DEL MERCADO.....	34
2.1.2.4. CREDITOS OFERTADOS	35
2.1.2.5. DESTINO DEL CREDITO	36

2.1.2.6.	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DEL CANTON PALLATANGA	36
2.1.2.7.	BASE ECONÓMICA CANTONAL.....	37
2.1.2.8.	ACTIVIDAD COMERCIAL EN EL CENTRO DE PALLATANGA Y COMUNIDADES.....	38
2.1.3.	CAPACIDAD FINANCIERA.....	38
2.1.3.1.	CAPITAL INSTITUCIONAL.....	38
2.1.3.2.	DEPÓSITOS	39
2.1.3.3.	PRÉSTAMOS DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS O FINANCIAMIENTO EXTERNO.....	39
2.1.3.4.	APORTACIONES.....	39
2.1.3.5.	COBROS:.....	39
2.1.3.6.	CONCESIÓN DE CRÉDITOS.....	40
2.1.3.7.	MONTOS ENTREGADOS	41
2.1.3.8.	CARTERA VIGENTE.	42
2.1.3.9.	INCUMPLIMIENTO DE PAGO.....	43
2.1.3.10.	CALIFICACION DE LA CARTERA EN EL 2.010.....	44
2.1.4.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	46
2.1.5.	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	47
2.1.5.1.	PERFIL PROFESIONAL	47
2.1.6.	REGULADORES	62
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO	64
2.2.1.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	64
2.2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	64
2.2.2.1.	FACTORES ECONÓMICOS.....	65
2.2.2.2.	FACTORES POLÍTICOS Y LEGAL	67
2.2.2.3.	FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	69
2.2.2.4.	FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	70
2.2.2.5.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	70
2.2.2.6.	FACTORES ECOLÓGICOS	71
2.2.3.	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	71
2.3.	MARCO TEORICO – CONCEPTUAL	72
2.3.1.	MARCO TEORICO.....	72
2.3.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	82
2.4.	ANÁLISIS FODA.....	86
2.4.1.	DIAGNÓSTICO AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA.....	87
2.4.2.	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA COOPERATIVA	88
2.4.3.	MATRIZ FODA PRIORIZADA	89

CAPITULO III	90
3. PROPUESTA	90
3.1. DATOS INFORMATIVOS	90
3.1.1. TEMA	90
3.1.2. INSTITUCION EJECUTORA	90
3.1.3. BENEFICIARIOS	90
3.1.4. UBICACIÓN	90
3.1.5. TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN	91
3.1.6. OBJETIVO GENERAL	91
3.1.7. OBJETIVOS ESPECIFICOS	91
3.1.8. JUSTIFICACION	91
3.2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	91
3.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	92
3.3.1. <i>CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA SOCIOS SOBRE COOPERATIVISMO PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA</i>	92
3.3.2. <i>CAPACITACIÓN PROFESIONAL A NIVEL OPERATIVO</i>	93
3.3.3. <i>SECTORIZACIÓN DE ÁREAS POR FINANCIAMIENTO</i>	93
3.3.4. <i>INSTRUMENTOS DE AVISOS POR INCUMPLIMIENTO</i>	94
3.3.5. <i>CONVENIOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA PAGOS VÍA VENTANILLA O TRANSFERENCIAS</i>	94
3.3.6. <i>CONVENIO CON ASEGURADORA AGRÍCOLA PARA GARANTIZAR LAS COSECHAS Y LA SEGURA RECUPERACIÓN</i>	95
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
RESUMEN	101
SUMMARY	102
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	104

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	Nº DE PÁGINA
Cuadro N° 1 Créditos Ofertados	35
Cuadro N° 2 Pea de 5 años y más, por sexo según ramas de actividad	37
Cuadro N° 3 Calificación del crédito	44
Cuadro N°4 Calificación 2010	45
Cuadro N° 5 Factores Relevantes del Macro - Ambiente	65
Cuadro N°6 Fortalezas y Debilidades	87
Cuadro N°7 Oportunidades y Amenazas	88
Cuadro N°8 Matriz FODA	89
Cuadro N°9 Plan de Estratégias Operativas	96
Cuadro N°10 Plan de Estrategias Operativas	97
Cuadro N° 11 Recursos Financieros	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	Nº DE PÁGINA
Gráfico N°1 Croquis de Ubicación	3
Gráfico N° 2 Organigrama Estructural	7
Gráfico N° 3 Estructura Orgánico Funcional	8
Gráfico N° 4 Destino del Crédito	36
Grafico N°5 Créditos entregados	40
Gráfico N° 6 Montos entregados	41
Gráfico N° 7 Cartera Vigente	42
Gráfico N° 8 Morosidad	43
Grafico N° 9 Calificación de la Cartera año 2010	45

INTRODUCCIÓN

La **Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”** es una Institución de derecho privado y abierta al público en general. La responsabilidad de la cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social; y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad. Se encuentra domiciliada en el Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo, se constituye como Cooperativa de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada el 6 de agosto de 1996.

El cantón Pallatanga es una población netamente agrícola la mayor parte de sus pobladores se dedican a la producción de alimentos para el consumo, por tal motivo se necesita de recursos para aumentar y optimizar la producción, así como también existe un gran sector comercial de diferentes tipos de negocios. En la zona existe la única institución financiera que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, la misma que está regida por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal.

La cooperativa financia actividades de Producción: agrícola, pecuaria, avícola, piscícola, artesanal; Comerciales; Consumo: víveres, vestuario, electrodomésticos; Mejoras del hogar, Educativas, Pago de deudas, Maquinaria y Vehículos, Microcrédito, Vivienda, Compra de terrenos. Al apoyar aquellas actividades para su emprendimiento o mejoramiento contribuye al desarrollo económico y bienestar de población.

Como toda institución que coloca dinero en el mercado, con un rédito que son los intereses que se cobran por el capital prestado, se expone al riesgo de que no retorne a la institución en el tiempo o en los términos pactados al comienzo de la concesión del crédito. Por ello la realización de esta investigación propone implementar estrategias y técnicas de recuperación de cartera de una forma sencilla que disminuya el riesgo.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL

1.1.GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Nuestra Cooperativa tiene un antecedente importante; en la década del 60 se creó una Cooperativa de Ahorro y Crédito regentada por un grupo de distinguidos Pallatanguños, la misma que por diferentes motivaciones tuvo una vida efímera, pero que constituyó la dormida semilla para la formación de la actual entidad financiera.

A inicios del año 1996 se reúnen un grupo de personas encabezadas por el padre Luís Antonio Curipoma, preocupados por la falta de financiamiento para invertir en agricultura, ganadería y pequeños negocios. Deciden crear una cooperativa de ahorro y crédito, con el asesoramiento y apoyo del Dr. Miguel Gaibor y el Ing. César Oña, funcionarios del CAAP, se inician gestiones, trámites, viajes a Quito, sesiones, discrepancias, acuerdos, etc.

Comenzando desde ese momento a funcionar durante los primeros meses en una oficina del convento parroquial prestada voluntariamente por el padre Luís Antonio Curipoma. Como la Cooperativa crece rápidamente, se solicita a la Ilustre Municipalidad de Pallatanga, se nos prestara un local, a lo cual el Lic. Efraín Saltos facilita el local donde hoy funcionan los Juzgados.

La Cooperativa sigue creciendo sintiéndose la necesidad imperiosa de contar con un edificio propio, por lo que se adquirió la casa del Dr. Fernando León, lugar en donde funcionó hasta el año 2006. En el mismo sitio de la casa se construye este moderno edificio con el objeto de brindar un esmerado servicio como se merece la ciudadanía de este noble cantón. Este esfuerzo es premiado por que se cristaliza esta cara aspiración en forma rápida y, un 6 de agosto del mismo

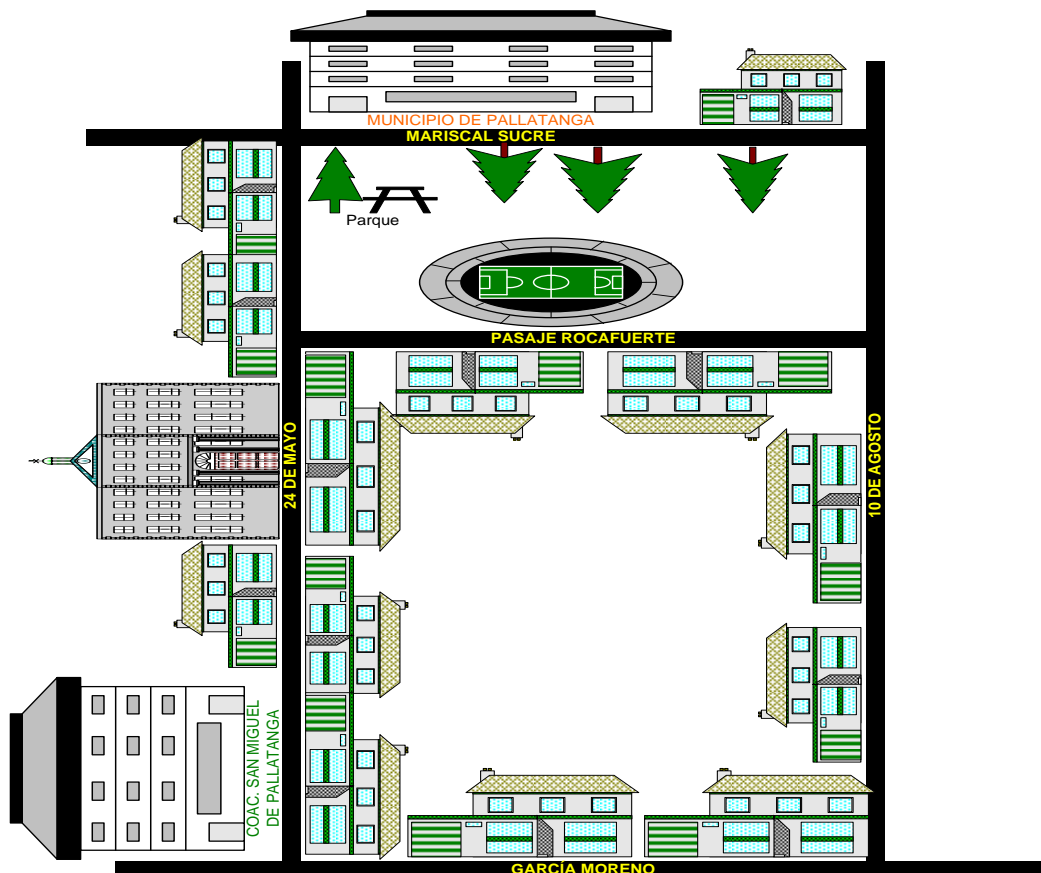
año es creada legalmente la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, con acuerdo ministerial No. 1242.

Particularmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, en sus 11 años de vida, ha privado la ética del servicio sobre el beneficio y, estamos seguros que si ponemos en la balanza de la justicia a estos dos elementos, el servicio inclinará significativamente el peso a su lado. Las pruebas las podemos ver y sentir a nuestro alrededor.

Han sido sus presidentes los reverendos padres: Luís Antonio Curipoma y Pedro Olivo. Funge en la actualidad esta función el Lic. Manuel Ramírez.

GRÁFICO Nº 1

CROQUIS DE UBICACIÓN



1.1.2. MISIÓN

Fomentar el ahorro en los habitantes del cantón para brindar servicios financieros a sus asociados y mejorar sus condiciones socioeconómicas de los diferentes sectores productivos.

1.1.3. VISIÓN

Mostrarse a corto plazo como una Institución sólida y confiable, capaz de ofrecer a sus cooperados los más variados servicios con agilidad de acuerdo a las exigencias del siglo XXI, ya que cuenta con directivos emprendedores y personal calificado.

1.1.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control democrático a los asociados.
- Ingreso y salida voluntaria.
- Control democrático por parte de los socios.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre Cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

1.1.5. VALORES CORPORATIVOS

- Ayuda mutua.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

1.2.1. OBJETIVOS

1.2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Orientar en la cultura del ahorro, inversión, crecimiento y pago puntual de sus obligaciones crediticias.

1.2.1.2. ESPECÍFICOS

- Atender de manera cordial y eficiente a los clientes de la cooperativa.
- Incentivar el ahorro e inversión a los asociados.
- Establecer todas las normas, políticas y procedimientos que regularán la gestión crediticia de la Cooperativa dentro de un marco de legalidad y funcionalidad administrativa eficiente.
- Estandarizar en forma ordenada el proceso integral de crédito, logrando una administración eficiente de los servicios que se ofrecen.
- Minimizar el riesgo crediticio.
- Otorgar créditos sobre una metodología de evaluación y análisis sólida, que reduzca la probabilidad de incumplimiento de nuestros socios.
- Normar las demandas crediticias en los diferentes sectores económicos de los socios.

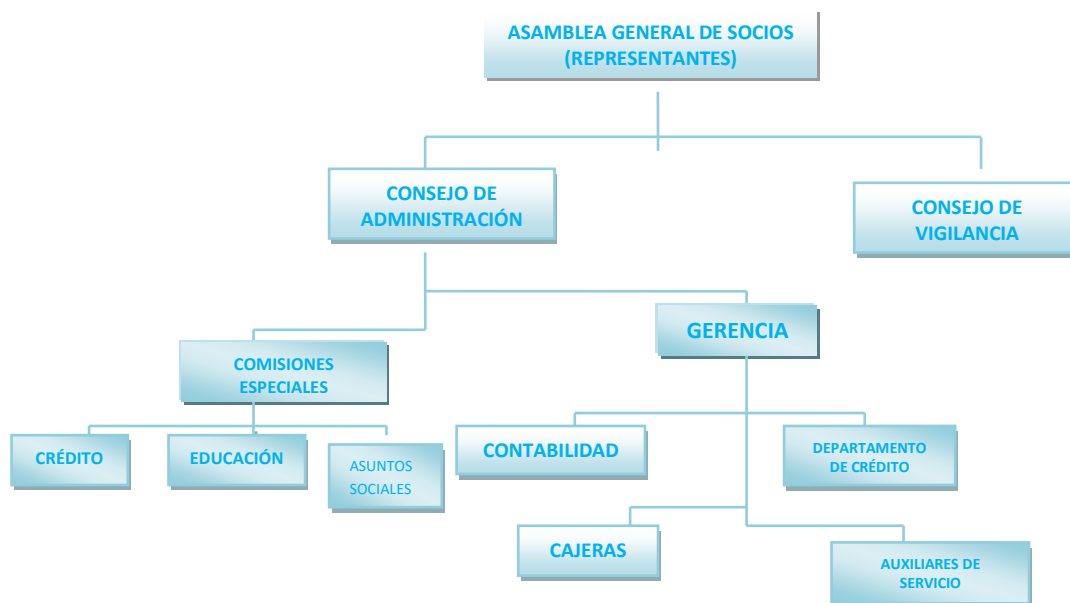
1.2.1.3. CREDITICIOS

- Establecer todas las normas, políticas y procedimientos que regularán la gestión crediticia de la Cooperativa dentro de un marco de legalidad y funcionalidad administrativa eficiente.
- Estandarizar en forma ordenada el proceso integral de crédito, logrando una administración eficiente de los servicios que se ofrecen.

- Minimizar el riesgo crediticio.
- Otorgar créditos sobre una metodología de evaluación y análisis sólida, que reduzca la probabilidad de incumplimiento de nuestros socios.
- Normar las demandas crediticias en los diferentes sectores económicos de los socios.

1.2.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRÁFICO N° 2



Fuente: Datos de COACSMP

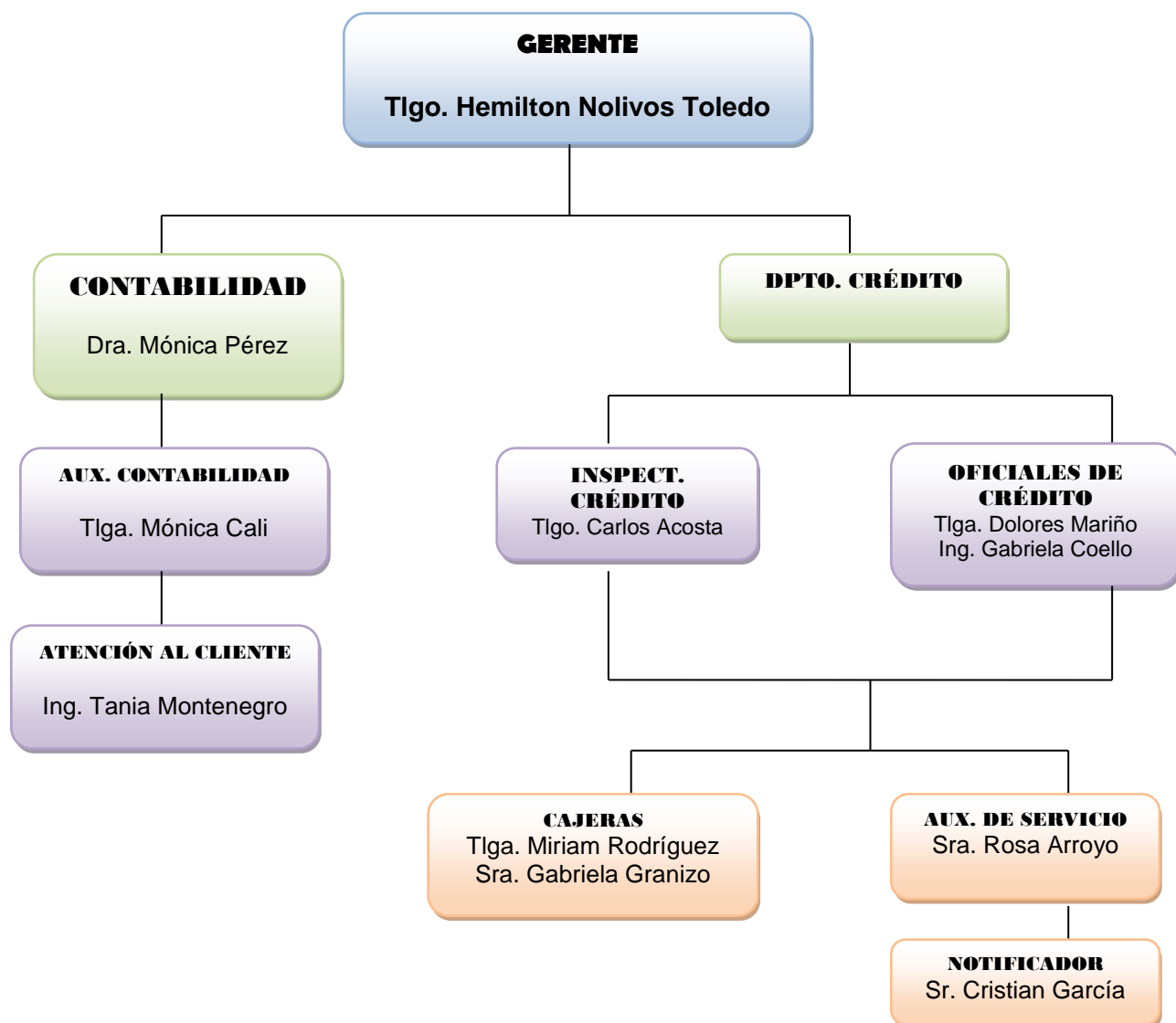
Una vez elaborado el organigrama estructural, con la inclusión de las unidades directivas establecidas por ley, es necesario agrupar todas las unidades atendiendo a su naturaleza, y añadiendo los respectivos Comités, que por su condición no constituyen unidades orgánicas, sino formas matriciales de organización, a las que se han asignado un conjunto de funciones específicas.

1.2.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA

La estructura funcional debe entenderse como el agregado de la estructura organizacional, a través del cual todas las personas que participan en la cooperativa pueden identificar su ubicación dentro de la misma y por ende comprender que se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

GRÁFICO N° 3



Elaborado por: Gabriela Coello y Carlos Ramírez
Fuente: Datos de COACSMP

1.2.4. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

1.2.4.1. FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

1.2.4.1.1. Consejo de Administración

Es el organismo de dirección de la Cooperativa y está integrado por nueve vocales principales y nueve vocales suplentes. Dentro de sus atribuciones y deberes está el establecer las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto y nombrar el Comité de Crédito.

1.2.4.1.2. Consejo de Vigilancia

Es el organismo de control de la Cooperativa y está integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Dentro de sus atribuciones y deberes está velar por el cumplimiento de las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto.

1.2.4.1.3. Auditor Interno

Cumplirá las funciones previstas en el respectivo Manual de Funciones, velando por la vigencia de un adecuado sistema de control interno; cuidando que las operaciones financieras que se realicen se enmarquen en la normatividad interna y las normas de solvencia y prudencia financiera señaladas en la ley y otras normas legales que regulen la entidad.

1.2.5. FUNCION EJECUTIVA

En el siguiente cuadro se especifican las ocupaciones tipo requeridas para la operación de la cooperativa de conformidad a los requerimientos normativos y de sana gestión financiera:

LISTADO DE OCUPACIONES Y CÓDIGOS

Nº	OCUPACIONES
1	Gerente General
2	Contador General
3	Auditor y Control de operaciones ilícitas
4	Asistente de Contabilidad
5	Recibidor – Pagador
6	Jefe de Crédito y Cobranzas
7	Jefe de Captaciones y Atención al cliente
8	Oficial de Crédito
9	Notificador-Verificador

Bajo esta consideración y una vez realizada la revisión de las funciones requeridas para el desempeño de las actividades de la cooperativa, se sintetizó la estructura organizacional de la entidad.

GERENTE GENERAL

Datos de Identificación

Unidad funcional: Gerencia General

Resumen de la Ocupación

Gestiona a la cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico, analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general, es el representante legal.

Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Superior en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o carreras afines;

b. Experiencia específica: Por lo menos dos años en ocupaciones similares;

c. Capacitación complementaria:

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Planificación estratégica y operativa
2	Presupuestos
3	Técnicas de negociación y manejo de conflictos
4	Mercadeo de productos financieros
5	Liderazgo y manejo de equipos efectivos de trabajo
6	Relaciones humanas y comportamiento organizacional
7	Computación básica e Internet

d. Ocupación supervisada por:

CARGA DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Consejo de Administración	Permanente
Consejo de Vigilancia	Permanente

e. Ocupación que supervisa a:

Nº	CARGOS	FRECUENCIA
4	Jefes de Área o Departamentales	Variable

f. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:

CONCEPTO	USD
Autoriza pagos y préstamos dentro de rangos establecidos	Variable
Autoriza adquisiciones de bienes y servicios, dentro de rangos establecidos	Variable
Suscribe cheques por pagos varios, dentro de su rango	Variable

g. Responsabilidad sobre información confidencial:

CONCEPTO	USD
Balances financieros	Integral
Información personal y económica de socios	Variable
Resoluciones de consejos	Variable
Deudores morosos	Variable

h. Responsabilidades sobre el servicio al socio

CONCEPTO	USD
Define políticas y aprueba procedimientos de atención al socio	---

i. Esfuerzo mental: El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico

j. Condiciones de trabajo: En oficina

1.2.6. FUNCIÓN OPERACIONAL

CONTADOR GENERAL

Datos de Identificación

Nombre alternativo: Jefe de Contabilidad

Unidad funcional: Contabilidad

Resumen de la Ocupación

Registra y procesa las transacciones económicas de la cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros.

Factores del Trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Superior en Contabilidad y Auditoría, (CPA).
- b. **Experiencia específica:** Dos años en ocupaciones similares.
- c. **Capacitación complementaria:**

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Actualizaciones contables
2	Tributación
4	Interpretación de estados financieros
5	Computación y programación
6	Índices financieros
7	Elaboración y seguimiento de presupuestos
8	Legislación laboral
9	Normativa contable

d. **Ocupación a la que podría ascender o ser transferido:** Gerente General

e. **Ocupación supervisada por:**

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Gerente General	Semanal

f. **Ocupación que supervisa a:**

CARGO	FRECUENCIA
Asistente de Contabilidad	Diario

g. **Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros**

CONCEPTO	USD
Roles de pago	Variable

h. **Responsabilidad sobre información confidencial**

CONCEPTO	USD
Información financiera de la Cooperativa	Variable

i. **Responsabilidades sobre el servicio al socio:**

CONCEPTO	USD
Indirecta sobre la calidad de atención al socio	-----

j. **Esfuerzo mental:** El trabajo requiere esfuerzo mental normal

k. Esfuerzo físico:

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	Despachando	80
Caminando	Coordinando	20

l. Condiciones de trabajo: En oficina

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Datos de Identificación

Nombre alternativo: Oficial Contable

Unidad funcional: Contabilidad

Resumen de la Ocupación

Recopila, registra, cuadra y archiva los documentos de respaldo de la gestión económica de la cooperativa. Asiste al Contador General en la elaboración de informes y estados de cuenta.

Factores del Trabajo:

- a. Instrucción formal:** Superior, mínimo tercer año en Contabilidad o Auditoría.
- b. Experiencia específica:** Un año en ocupaciones similares.

c. Capacitación complementaria:

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Catálogo único de cuentas
2	Actualizaciones tributarias
3	Planificación operativa
4	Trabajo en equipo
5	Flujos de efectivo y caja
6	Normas Ecuatorianas de Contabilidad

d. Ocupación a la que podría ascender o ser transferido: Contador General

e. Ocupación supervisada por:

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Contador General	Diario

f. Ocupación que supervisa a: Ninguna

g. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:

CONCEPTO	USD
Pagarés, hipotecas, garantías, depósitos a plazo fijo	Variable

h. Responsabilidad sobre información confidencial

CONCEPTO	USD
Balances financieros de la Cooperativa	Variable
Comprobantes de registro	Variable

i. Responsabilidades sobre el servicio al socio: Ninguna

j. Esfuerzo mental: El trabajo requiere esfuerzo mental normal

k. Esfuerzo físico

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	Contable	80
Caminando	Coordinando	20

l. Condiciones de trabajo: En oficina

AUDITOR – CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, no cuenta con un auditor interno por lo que realiza la debida contratación de una auditoría externa una vez al año, la misma que emite su informe a los diferentes consejos de la institución y a la asamblea general de socios.

Pero si cuenta con personal para el control de operaciones ilícitas quien está debidamente calificado ante la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

Para su contratación requiere lo siguiente:

Datos de Identificación

Unidad funcional: Auditoría Interna

Resumen de la Ocupación

Planifica, ejecuta y evalúa acciones de Auditoría Interna, para todas las áreas; presenta informes periódicamente a: Asamblea, Consejo de Administración, Comité de Auditoría y entidades de control de los resultados obtenidos.

Coordina y vigila la observancia por parte de la Cooperativa, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas; y prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.

Factores del Trabajo:

- a. Instrucción formal:** Superior o Postgrado en Contabilidad y Auditoría; calificación y registro en la Superintendencia de Bancos; licencia profesional actualizada por la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador.
- b. Experiencia específica:** Tres años en ocupaciones similares.
- c. Capacitación complementaria:**

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Programas de Auditoria
2	Presupuestos
3	Liderazgo y manejo de equipos de trabajo
4	Computación
5	Planes de contingencia
6	Actualización sobre normas de prevención del dinero
7	Actualización de normativa prudencial

- d. Ocupación a la que podría ascender:** Ninguna
- e. Ocupación a la que podría ser transferido:** Ninguna
- f. Ocupación supervisada por:**

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Comité de Auditoria	Mensual

- g. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:** Ninguna

h. Responsabilidad sobre información confidencial:

CONCEPTO	USD
Situación financiera de la Cooperativa	Integral

i. Responsabilidad sobre equipos y bienes muebles: Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignados.

j. Responsabilidades sobre el servicio al socio:

CONCEPTO	USD
Incidencia indirecta en la calidad de atención a los socios	Variable

k. Esfuerzo mental: El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico

l. Esfuerzo físico:

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	Despachando	70
Caminando	Coordinando	10
De pie	Revisando	20

m. Condiciones de trabajo: En oficina

RECIBIDOR - PAGADOR

Datos de Identificación

Nombres alternativos: Cajero

Unidad funcional: Cajas

Resumen de la Ocupación

Recibe depósitos en cheque y efectivo; realiza pagos en efectivo por varios conceptos; realiza cuadros diarios de caja y transfiere recaudaciones.

Factor del Trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Bachiller o preferencia con estudios superiores en contabilidad, finanzas, economía, administración o carreras afines
- b. **Experiencia específica:** No necesaria
- c. **Capacitación complementaria:**

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Servicio al cliente
2	Contabilidad básica
3	Tributación
4	Ley de cheques
5	Identificación de dinero falso

- d. **Ocupación a la que podría ascender o ser transferido:** Asistente contable

e. Ocupación supervisada por:

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Jefe de Agencias, Contador	Permanente

f. Ocupación que supervisa a: Ninguna

g. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:

CONCEPTO	USD
Manejo de dinero y cheques	Establecido por la COAC

h. Responsabilidad sobre información confidencial:

CONCEPTO	USD
Manejo de caja	Variable
Saldos de libretas de socios	Variable
Información de los socios	Variable

i. Responsabilidades sobre el servicio al socio:

CONCEPTO	USD
Atención directa y continua con el socio	-----

j. Esfuerzo mental: El trabajo requiere esfuerzo mental normal

k. Esfuerzo físico:

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	Despachando	100

l. Condiciones de trabajo: En oficina

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Datos de Identificación

Nombres alternativos: Jefe de Cartera

Unidad funcional: Crédito y Cobranzas

Resumen de la Ocupación

Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa. Conformar el Comité de Crédito y coordinar cobranzas judiciales.

Factores del Trabajo:

a. Instrucción formal: Superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras afines, por lo menos tercer año aprobado.

b. Experiencia específica: Dos años en ocupaciones similares.

c. Capacitación complementaria:

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Tecnologías crediticias
2	Normativa vigente
3	Liderazgo y manejo de equipos de trabajo
4	Estrategias de recuperación de crédito

d. Ocupación a la que podría ascender o ser transferido: Gerente General,
Jefe de Agencia

e. Ocupación supervisada por:

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Gerente General	Diario

f. Ocupación que supervisa a:

CARGOS	FRECUENCIA
Oficial de Crédito	Diario
Oficial de Microcrédito	Diario
Inspector – Notificador	Diario

g. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros

CONCEPTO	USD
Hipotecas, prendas, avalúos, pagarés, hasta entregar a custodia	Variable

h. Responsabilidad sobre información confidencial

CONCEPTO	USD
Condiciones económicas de los socios	Variable
Préstamos vinculados	Variable
Situación financiera de la Cooperativa	Variable
Morosidad de los socios	Variable

i. Responsabilidades sobre el servicio al socio

CONCEPTO	USD
Incidencia directa en la calidad de atención a los socios	Variable

j. Esfuerzo mental: El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico

k. Esfuerzo físico:

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	Despachando	70
Caminando	Coordinando	30

l. Condiciones de trabajo: Oficina

OFICIAL DE CRÉDITO / OFICIAL MICROCRÉDITO

Datos de Identificación

Nombre alternativo: Ejecutivo de Crédito

Unidad funcional: Crédito y Cobranzas

Resumen de la Ocupación

Realiza funciones necesarias para la gestión de crédito. Atiende al público y elabora informes y estudios.

Factores del Trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Estudios superiores, mínimo 2do. año en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines
- b. **Experiencia específica:** Un año en ocupaciones similares.
- c. **Capacitación complementaria:**

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Calificación y recalificación de cartera
2	Tecnologías crediticias
3	Riesgo crediticio
4	Técnicas de cobranza

- d. **Ocupación a la que podría ascender o ser transferido:** Jefe de Crédito y Cobranza

e. Ocupación supervisada por:

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Jefe de Crédito y Cobranzas	Diaria -Semanal

f. Ocupación que supervisa a: Ninguno

g. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros

CONCEPTO	USD
Hipotecas, prendas, pagarés	Variable

h. Responsabilidad sobre información confidencial:

CONCEPTO	USD
Condiciones económicas de los socios	Variable
Préstamos vinculados	Variable

i. Responsabilidades sobre el servicio al socio

CONCEPTO	USD
Incidencia indirecta en la calidad de atención a los socios	Variable

j. Esfuerzo mental: El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico.

k. Esfuerzo físico:

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	despachando	70 - 20
Caminando	coordinando	30 - 80

l. Condiciones de trabajo: En oficina y en campo dependiendo su especificación como oficial de crédito o microcrédito.

NOTIFICADOR - VERIFICADOR

Datos de Identificación

Nombre alternativo: Oficial de cobranzas

Unidad funcional: Crédito y Cobranzas

Resumen de la Ocupación

Gestiona administrativamente la recuperación de créditos concedidos y prepara documentos de soporte para las acciones judiciales de cobro.

Factores del Trabajo:

- a. Instrucción formal:** Mínimo bachiller ó superior en Contabilidad y Auditoría, Leyes, Banca y Finanzas.
- b. Experiencia específica:** Seis meses en ocupaciones similares.
- c. Capacitación complementaria:**

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Negociación
2	Bases legales

d. Ocupación a la que podría ascender: Oficial de Cobranzas.

e. Ocupación supervisada por:

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Jefe de Crédito y Cobranzas – Jefe de Agencia	Diaria

f. Ocupación que supervisa a: Ninguno

g. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros: Ninguno

h. Responsabilidad sobre información confidencial:

CONCEPTO	USD
Información económica de los socios deudores	Variable

i. Responsabilidades sobre el servicio al socio:

CONCEPTO	USD
Directa con los socios	Variable

j. Esfuerzo mental: El trabajo requiere más esfuerzo físico que mental

k. Condiciones de trabajo

CONDICIONES	% DEL DÍA
Oficina	10
Campo	90

JEFE DE CAPTACIONES

Factores del Trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Superior o últimos años en las carreras de Finanzas, Administración, Contabilidad y Auditoría, u otras afines.
- b. **Experiencia específica:** Un año en ocupaciones similares.
- c. **Capacitación complementaria:**

Nº	UNIDADES TEMÁTICAS
1	Legislación tributaria y financiera
2	Manejo de conflictos y técnicas negociación
3	Riesgos de liquidez
4	Actualizaciones contables
5	Gestión de caja
6	Atención al cliente
7	Manejo de dinero
8	Liderazgo y manejo de equipos efectivos de trabajo
9	Internet

- d. **Ocupación a la que podría ascender:** Contador, Tesorero
- e. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Jefe de Agencia
- f. **Ocupación supervisada por:**

CARGO DEL SUPERVISOR	FRECUENCIA
Gerente General	Semanal

g. Ocupación que supervisa a:

CARGO QUE SUPERVISA	FRECUENCIA
Cajeros	Permanente
Oficiales de negocios	Permanente

h. Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:

CONCEPTO	USD
Manejo de bóveda	Variable
Manejo de pólizas de inversión	Variable

i. Responsabilidad sobre información confidencial:

CONCEPTO	USD
Situación económica socios	Variable
Claves de cajas fuertes de las oficinas	Variable

j. Responsabilidad sobre equipos y bienes muebles: Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles dotados.

k. Responsabilidades sobre el servicio al socio

CONCEPTO	USD
Directa, en la calidad de atención al socio	

l. Esfuerzo mental: El trabajo requiere esfuerzo mental normal

m. Esfuerzo físico:

POSICIÓN DEL CUERPO	TIPO DE TRABAJO	% DEL DÍA
Sentado	Despachando	60
Caminando	Coordinando	40

n. Condiciones de trabajo: En oficina y campo

CAPITULO II

2. MARCO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA

2.1. ANÁLISIS INTERNO

2.1.1. CAPACIDAD GERENCIAL

La base fundamental de la gerencia es la medida que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad de utilizar al máximo los recursos para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe señalar que el grado de eficiencia se mide por los objetivos alcanzados, no se podrá cumplir con las metas de la organización, si no se planifica y se compromete al personal. Pero el gerente no sólo dirige las actividades, también implica saber el proceso de penetrar en los miembros del grupo con el que trabaja sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

El Gerente Gestiona a la cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. Es el representante legal.

Como representante legal de la Cooperativa tiene las siguientes atribuciones y deberes relacionados al área de créditos:

- ❖ Implementar las políticas institucionales y la normatividad interna, en el marco de las disposiciones legales que regulan a la Institución.
- ❖ Presidir el Comité de Crédito y las establecidas en el manual de funciones.

2.1.1.1. Objetivos de la Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

2.1.1.2. Gestión Gerencial

Para que los objetivos de la cooperativa estén encaminados por el rumbo correcto, primero hay que realizar una proyección de los resultados que se esperan obtener, segundo que todo el personal que labora en la institución se identifique con los objetivos por los cuales van a trabajar; tercero que exista un ambiente laboral sano, donde existan las condiciones necesarias para que cada elemento cumpla con éxito todos los requerimientos.

2.1.2. CAPACIDAD COMPETITIVA

2.1.2.1. SERVICIOS OFERTADOS

Los servicios ofertados por esta institución son de acorde a las necesidades de toda la comunidad tanto local como nacional. Brindando una atención personalizada, cordial, profesional y eficiente a cada uno de sus socios, ofreciendo un servicio fácil, rápido y oportuno.

2.1.2.2. POSICIONAMIENTO

Es la única institución financiera del grupo de cooperativas que se encuentran en el cantón, las únicas entidades financieras que se pueden tomar como referencia para un análisis comparativo, serían bancos privados o organismos del sector público.

Esta cooperativa tiene una variedad de socios que se dedican a un sin número de actividades de los cuales no solo se encuentran en la ciudad de Pallatanga, sino también en la costa como Milagros, etc.; esta gama de socios le permite a la cooperativa aumentar la cartera con el fin de diversificar productos y esto permite acaparar más sectores de producción.

2.1.2.3. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Mercado Objetivo

La **Cooperativa de ahorro y crédito “San Miguel de Pallatanga”**, ha definido orientar sus productos de Crédito, hacia.

- Producción: agrícola, pecuario, avícola, piscícola, artesanal.
- Comerciales
- Consumo: víveres, vestuario, electrodomésticos.
- Mejoras del hogar.
- Educativas.
- Pago de deudas.
- Maquinaria y Vehículos
- Microcrédito
- Vivienda
- Compra de terrenos

2.1.2.4. CRÉDITOS OFERTADOS

CUADRO Nº 1

	Participación en la cartera total	Nivel de riesgo esperado en esta línea
Créditos de vivienda	Entre 10% y 20% de la cartera	Hasta un 5% de cartera en riesgo
Créditos de consumo	Entre 35% y 40% de la cartera	Hasta un 5% de cartera en riesgo
Microcrédito	Entre 35% y 40% de la cartera	Hasta un 5% de cartera en riesgo

FUENTE: COAC SAN MIGUEL DE PALLATANGA

Créditos de Vivienda

Son los créditos destinados para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda, adquisición de terrenos que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, siempre que se encuentren amparados por una garantía Hipotecaria, caso contrario se considerarán como de consumo.

Créditos de Consumo

Todo crédito otorgado a una persona natural a plazos e intereses pactados, destinados a financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios. Se caracteriza por ser amortizable en cuotas periódicas. Las características específicas de este producto se detallan a continuación:

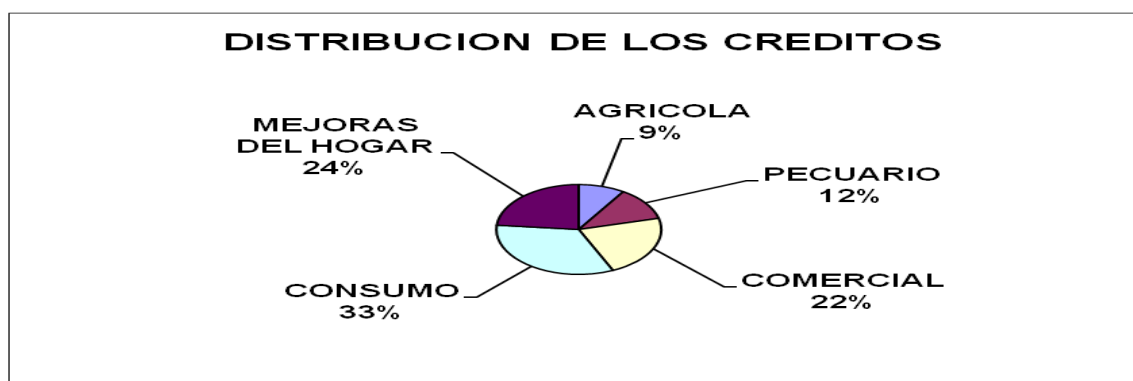
Para este tipo de crédito se debe considerar los siguientes: No podrán aplicar a este producto políticos o clérigos.

Microcrédito

Es todo crédito concedido a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa.

2.1.2.5. DESTINO DEL CRÉDITO

GRÁFICO N° 4



FUENTE: Estadísticas COACSM

El mayor porcentaje de créditos concedidos para consumo es del 33% ya que están dirigidos a la compra de víveres, vestuario, electrodomésticos, le sigue mejoras del hogar con 24% dirigido a la compra de casas, terrenos o remodelación de vivienda y con un total del 43% están los créditos direccionados a la agricultura, pecuaria y comercial que son las actividades fundamentales de esta zona.

2.1.2.6. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DEL CANTÓN PALLATANGA

La economía del cantón Pallatanga, se basa en actividades de carácter agrícola y ganadero, con el 71.43%, en la zona rural; mientras que las actividades de

manufactura, construcción, comercio, enseñanzas y otras son desarrolladas en su mayoría por la población urbana con el 28.57%, que se detalla de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO N° 2

PEA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO - SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

RAMA DE ACTIVIDAD	%	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	100,00%	4.140	2.885	1.255
Agricultura, ganadería	71,43%	2.957	2.134	823
Manufactura	3.24%	134	106	28
Construcción	4.42%	183	181	2
Comercio	6.3%	261	165	96
Enseñanzas	2,08%	86	31	55
Otras actividades	12.53%	519	268	251

Fuente: INEC VI Censo de Población y V de Vivienda
(25/nov.2001)

Elaboración: Unidad Técnica PDEC-P

2.1.2.7. BASE ECONÓMICA CANTONAL

La economía del cantón Pallatanga visualiza actividades netamente agropecuarias; el cantón por su ubicación geográfica goza de un clima ecuatorial Mesotérmico semi húmedo y Ecuatorial de Alta Montaña conocido como subtropical que le permite cultivar productos de régimen costa y sierra, tomando en cuenta aquellos productos principalmente de ciclo corto, con el objeto de las cosechas se los realizan en menor tiempo posible para su comercialización y por consiguiente que existan los ingresos económicos correspondientes para solventar los gastos de sobre vivencia de las familias de la benignidad de sus tierras se ha llevado adelante cultivos como fréjol, tomate riñón, pimiento, cebolla

blanca, cebolla colorada, zanahoria, col, oca, melloco, arveja, haba, papa, maíz, trigo, cebada, mora, frutilla, además plantas medicinales.

2.1.2.8. ACTIVIDAD COMERCIAL EN EL CENTRO DE PALLATANGA Y COMUNIDADES

La actividad comercial en la mayoría lo realizan los productores directamente a los comerciantes e intermediarios, esta actividad se presenta los días viernes donde el productor oferta fríjol, mora y frutilla sobre todo en la vía interprovincial; además, los días sábados en la tarde y los domingos, siendo este último día, el más concurrido al Mercado Municipal, por cuanto es el día de feria del cantón. Los precios de los productos son inestables por la no presencia de ningún organismo estatal que regule su precio, quedando por tanto su precio sujeto a caprichos de los intermediarios y comerciantes.

La mayor producción que se obtiene es el fréjol y tomate riñón, el fréjol mismo que es vendido por los grandes comerciantes en mercados de Colombia y Perú y el segundo producto en mercados regionales principalmente de Guayaquil y Ambato. Los productos de primera necesidad, vestuario, productos suntuarios, etc.; son comercializados en la ciudad de Pallatanga en los diferentes almacenes que existen para el efecto; la mayoría de los productos son traídos de ciudades como Guayaquil, Quito, Riobamba y Ambato; los habitantes de las comunidades adquieren en la ciudad la mayoría de éstos productos.

2.1.3. CAPACIDAD FINANCIERA

FUENTES DE RECURSOS PARA LA ACTIVIDAD CREDITICIA

2.1.3.1. CAPITAL INSTITUCIONAL

El capital Institucional constituyen los recursos propios disponibles de la institución destinada para el servicio crediticio. Dada su característica, estos recursos permiten el financiamiento de créditos de corto, mediano y largo plazo,

por lo cual se establece que podrán ser utilizados para el otorgamiento de líneas de crédito en plazos máximos de acuerdo al Reglamento de Crédito y hasta el 5% del Patrimonio Técnico.

2.1.3.2. DEPÓSITOS

Recursos que los socios ahorristas confían a la Cooperativa bajo cualquier modalidad de ahorro o depósito, registrados contablemente en el pasivo los cuales podrán ser utilizados para financiar operaciones crediticias de acuerdo al Reglamento de Crédito

2.1.3.3. PRÉSTAMOS DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS O FINANCIAMIENTO EXTERNO

Recursos obtenidos por medio de préstamos externos que podrán utilizarse para financiar créditos a plazos que estén en correspondencia con los otorgados por los acreedores.

2.1.3.4. APORTACIONES

Aportes o inversiones en capital que los asociados tienen en la Cooperativa, las cuales podrán ser utilizados para financiar créditos hasta por un plazo de acuerdo al Reglamento de Crédito.

2.1.3.5. COBROS

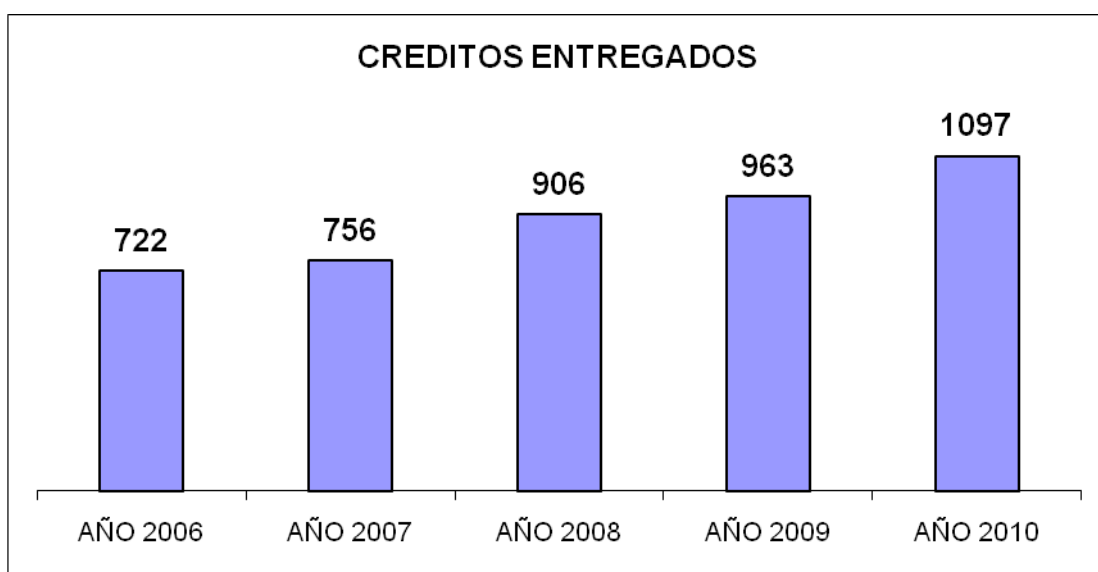
Los cobros se lo realiza en efectivo a través de:

Recaudación en Caja.- Se lo hace en ventanilla con el número de socios, apellidos o el número de cédula del beneficiario para que el sistema arroje el valor de la cuota que tiene que pagar. Se lo realiza por medio del programa llamado (CONEXUS).

2.1.3.6. CONCESIÓN DE CRÉDITOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ha evolucionado en la otorgación de créditos año a año es así que a continuación presentamos su trayectoria crediticia:

GRÁFICO N° 5



FUENTE: Coac San Miguel de Pallatanga

En los años que se toma como referencia según el cuadro para el análisis, en el 2010 se refleja como el año que repunta la entrega de créditos, con un total de 1.097 créditos que representa un 13% de aumento esto es 134 créditos en comparación al 2009, en ese año se entregó 963 préstamos. Pero en realidad el año que mayor número de créditos fueron concedidos fue el 2008 con 906 préstamos entregados, esto es 150 créditos más en relación al 2007 que fue de 756 créditos que en términos porcentuales significa 19% de aumento.

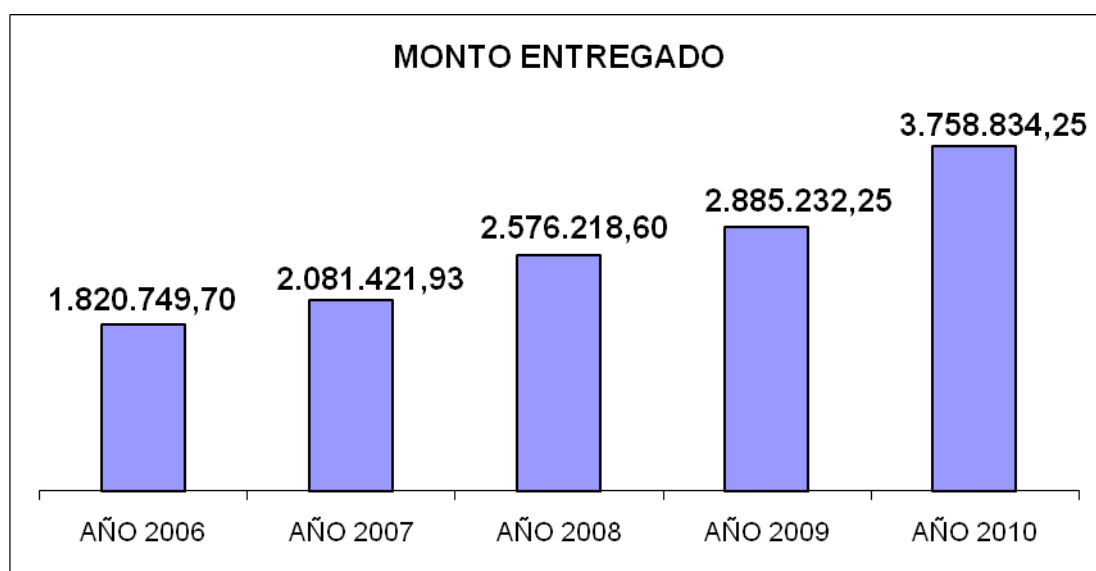
En el gráfico expuesto está la evolución de préstamos entregados, el número de crédito desde el año 2006 con 722 hasta el año 2010 con 1097 existiendo un crecimiento de 375 créditos en un período de cuatro años.

Las causas de esta subida en el 2008 pudo haber sido por la generación y creación de pequeñas microempresas o negocios que emprendieron las personas para poder afrontar la crisis que se vive todos los años en el Ecuador. Más adelante se analizará en forma detallada a que sector social o productivo se destino el mayor porcentaje de créditos otorgados en el 2010.

El 2009 también fue un año de alza significativa con respecto a la crisis financiera que se originó en los Estados Unidos y esto provocó un desajuste en la economía mundial. En este año 2009 se entregó 963 créditos, de los 906 que se concedió en el 2008 hay un aumento poco significativo del 6% posiblemente por la crisis que se originó.

2.1.3.7. MONTOS ENTREGADOS

GRÁFICO Nº 6



FUENTE: Coac San Miguel de Pallatanga

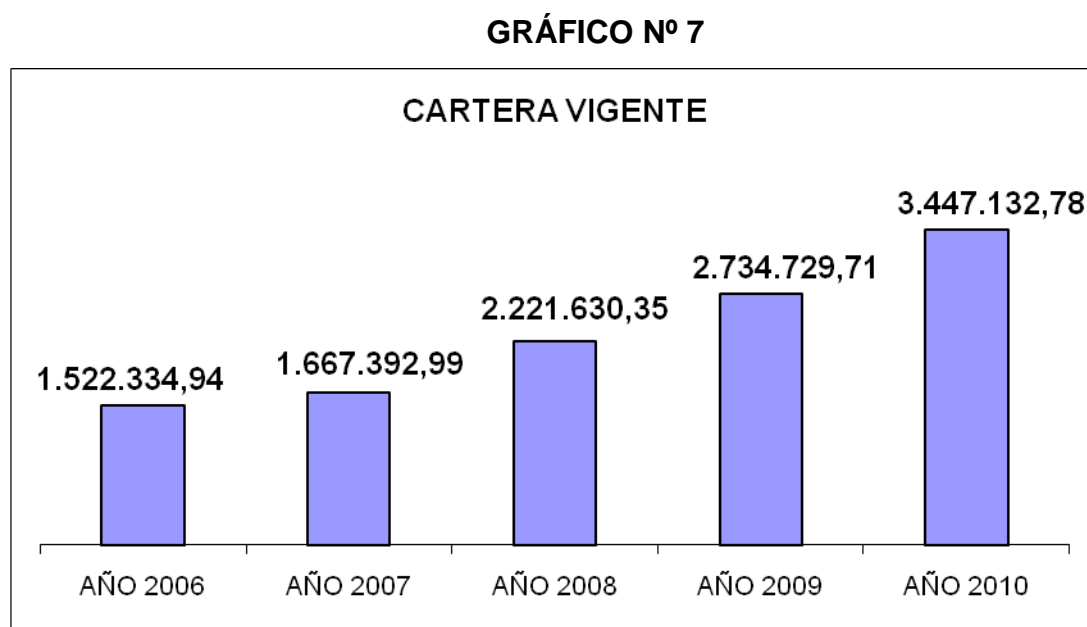
La evolución de los créditos con relación a montos en efectivo tiene un gran crecimiento desde el año 2006 con 1.820.749,70 el cual representa el 48% de lo

que se concedió en el 2010 con 3.758.834,25 con un crecimiento de 1.938.084,55 que es el 106% en un periodo de cuatros años.

En este año se entregó la mayor cantidad de recursos monetarios. El año que tuvo el crecimiento de menor proporción fue el 2009 con un 12% de incremento con relación al año anterior, el de mayor aumento fue el 2010 con el 30%.

Aparentemente se refleja la liquidez que mantiene la cooperativa y que necesita para suplir las necesidades de los socios al momento de requerir un préstamo. La colocación de créditos depende de la recuperación de los mismos y se demuestra que año a año la colocación de dinero sube un promedio de 20%, resultado de la efectividad al momento de realizar el giro de la cooperativa.

2.1.3.8. CARTERA VIGENTE



FUENTE: Coac San Miguel de Pallatanga

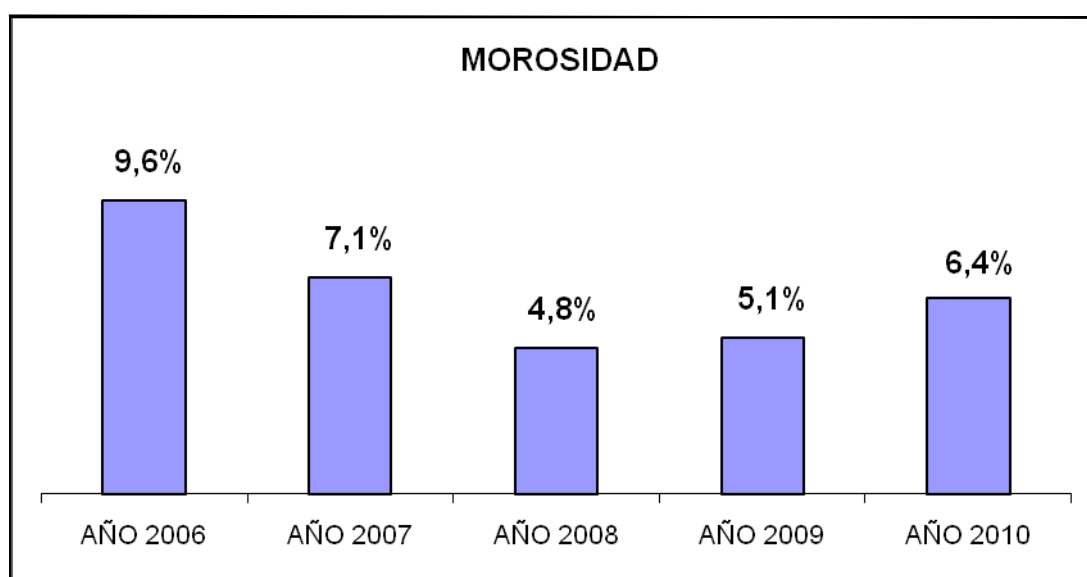
La institución en el transcurso de los años va aumentando la cartera que tiene vigente al finalizar cada periodo, en el año 2010 su cartera vigente fue de 3.447.132,78.

La cartera vigente al final de un período viene dada por el retorno del capital y por las colocaciones del mismo capital al mercado. Es así que en el 2006 terminó con una cartera de \$1.522.334,94 y el 2007 con \$ 1.667.392,99 entre estos dos años existe una variación del 9% esto se origina por las razones expresadas con anterioridad. El 2009 terminó con \$ 2.734.729,71 dicho monto representa un 80% de \$ 3.447.132,78 que fue con lo que quedó el 2010 en cartera. En promedio de los años analizados existe un incremento de cartera año a año de 22%.

2.1.3.9. INCUMPLIMIENTO DE PAGO

NIVELES PORCENTUALES DE MOROSIDAD DEL 2006 AL 2010

GRÁFICO N° 8



FUENTE: Estadísticas COACSM

El 2006 en los análisis anteriores es el año de mínima participación en relación a años posteriores, para ese año se entregó el menor número de créditos y de igual manera en montos entregados. Pero es el año de mayor porcentaje de morosidad con un 9.6%, así como el año 2007 y 2010 que se termina con una morosidad del

6,4%, lo cual puede perjudicar la liquidez de la institución ante los entes que la controlan.

2.1.3.10. CALIFICACIÓN DE LA CARTERA EN EL 2010

Para realizar la debida calificación de la cartera existente en la Cooperativa se la realiza en base al siguiente cuadro:

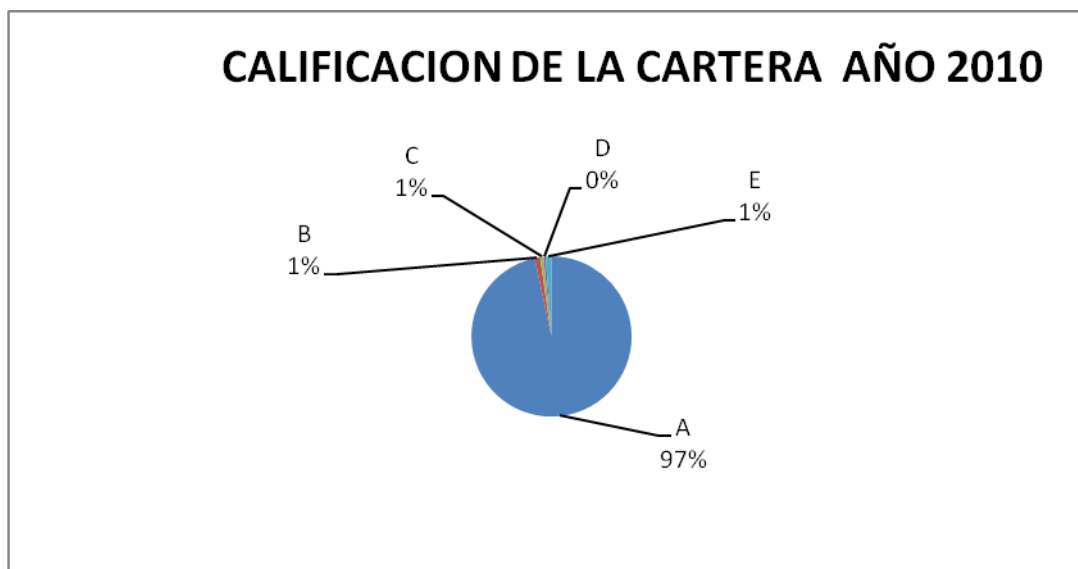
CUADRO Nº 3
CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

CALIFICACIÓN DEL CREDITO		PERIODO DE MOROSIDAD			
		COMERCIALES	VIVIENDA	CONSUMO	MICROCREDITO
Riesgo Normal	A	Hasta 1 mes	Hasta 3 meses	Hasta 15 días	Hasta 5 días
Riesgo Potencial	B	De 1 a 3 meses	De 3 a 9 meses	De 15 a 45 días	De 5 a 30 días
Deficientes	C	De 3 a 6 meses	De 9 a 12 meses	De 45 a 90 días	De 30 a 60 días
Dudoso Recaudo	D	De 6 a 9 meses	De 12 a 24 meses	De 90 a 120 días	De 60 a 90 días
Pérdida	E	Más de 9 meses	Más de 24 meses	Más de 120 días	Más de 90 días

FUENTE: Estadísticas COACSM

La calificación de la cartera existente en la Cooperativa se la define dependiendo de los diferentes tipos de créditos otorgados y colocados durante todo su período económico.

GRÁFICO Nº 9



FUENTE: Estadísticas COACSMF

CUADRO Nº 4

CALIFICACIÓN 2010		%
A	3.330.550,79	96,62
B	38.347,83	1,11
C	23.019,66	0,67
D	14.638,20	0,42
E	40.576,30	1,18
TOTAL	3.447.132,78	100,00

FUENTE: Estadísticas COACSMF

La calificación de la cartera al año 2010 se obtiene el 96,62% con calificación (A) Riesgo Normal con un monto de 3.330.550,79 de un total de 3.447.132,78, con calificación (B) Riesgo Potencial el 1,11 % que representa a 38.347,83 , con calificación (C) Riesgo Deficiente se obtiene el 0,67 % que representa a 23.019,66, con calificación (D) Dudoso Recaudo el 0,42% que representa a 14.638,20, y con calificación (E) Pérdida el 1,18 que representa a 40.576,30 de la cartera que no se recuperara.

2.1.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

En la cooperativa a lo que se refiere a la parte tecnológica se utiliza un sistema operativo llamado “CONEXUS MILLENIUM” el cual sirve para realizar diversas funciones, es utilizado en el departamento de crédito, contabilidad y sirve para supervisión de los mismos.

Funciones del sistema operativo

- ❖ Registrar a los clientes.
- ❖ Generar las cuentas del cliente.
- ❖ Generar información económica-crediticia de un socio.
- ❖ Establece las provisiones de intereses.

Este sistema operativo se divide por módulos:

- ✓ Módulo Depósitos (1 forma).
- ✓ Módulo Depósitos (2 forma).
- ✓ Módulo Inversiones.
- ✓ Módulo de Cartera de Crédito.
- ✓ Módulo de Parámetros y Controles.
- ✓ Módulo de Contabilidad.

Para operar este sistema de una mejor manera existe un manual detallado de procedimientos, donde se puede consultar cualquier tarea que se tenga dificultad o duda en realizar. Uno de los puntos clave en lo tecnológico y que debería apoyarse como herramienta indispensable es el internet, la institución no cuentan con una página web donde debería tener información general respecto a productos y servicios, costos por servicios, tasas, etc.

A través de una página web bien diseñada, generalizada pero fácil de entender para el usuario, alcanzaría grandes retribuciones y se reflejaría el contenido de los usuarios. Uno de los variados servicios que podría ofertar sería la consulta de saldos de cada uno de los socios a través de un acceso de usuario y contraseña.

Otro servicio con el que no cuenta la cooperativa son tarjetas de debito, este servicio se tendría que incurrir en costos por la implementación de cajeros electrónicos a nivel nacional y, esto depende de la expansión y en número de socios de la cooperativa.

2.1.4.1. Equipamiento disponible

La institución cuenta con el equipamiento básico para la atención de los socios.

2.1.4.2. Instalaciones

La institución cuenta con instalaciones eléctricas y de cableado poco acorde a las necesidades con las cuales permitan un buen desempeño laboral.

2.1.4.3. Accesibilidad

La institución no cuenta con equipos tecnológicos en red ni conectividad de internet entre las diferentes áreas.

2.1.5. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

2.1.5.1. PERFIL PROFESIONAL

GERENCIA GENERAL

Elementos de competencia

- Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes.
- Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la gestión de la cooperativa.
- Analizar, sugerir e implementar las estrategias de mercadeo de productos y servicios.
- Aprobar créditos solicitados según rangos de aprobación establecidos.

- Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la cooperativa a los organismos directivos, verbal y documentalmente.
- Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos, según monto establecido, para la gestión de la cooperativa.
- Analizar y aprobar las acciones de selección, contratación, capacitación, valoración y evaluación de desempeño para la gestión técnica del talento humano.
- Coordinar la gestión financiera y administrativa de las agencias de la cooperativa.
- Suscribir convenios de préstamo con entidades financieras según políticas de endeudamiento aprobadas.

Conocimientos requeridos

- ✓ Planificación estratégica,
- ✓ Presupuestos,
- ✓ Administración de empresas
- ✓ Característica del mercado financiero
- ✓ Análisis financiero
- ✓ Mercadeo de productos y servicios financieros
- ✓ Reglamento de crédito
- ✓ Normas relacionadas
- ✓ Políticas de crédito
- ✓ Resultados de gestión
- ✓ Reglamento de adquisiciones
- ✓ Negociación
- ✓ Gestión de recursos humanos
- ✓ Técnicas de negociación
- ✓ Mercado de cada agencia
- ✓ Sistemas de control
- ✓ Normas de prudencia financiera

Habilidades y Destrezas

- Negociar y establecer acuerdos.
- Tomar decisiones.
- Manejar hoja electrónica.
- Interpretar resultados.
- Determinar capacidad endeudamiento
- Orientar toma de decisiones
- Ejercer liderazgo
- Delegar
- Supervisar
- Elaborar presentaciones
- Comunicar oralmente
- Elaborar informes escritos
- Negociación

Actitudes, Valores y Otros

- ❖ Tolerancia
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Atención distribuida
- ❖ Capacidad predictiva
- ❖ Independencia
- ❖ Prudencia
- ❖ Transparencia
- ❖ Aptitud verbal
- ❖ Respeto a las normas
- ❖ Objetividad
- ❖ Justicia
- ❖ Equidad
- ❖ Imparcialidad

CONTADOR GENERAL

Elementos de competencia

- Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos.
- Visitar, revisar y validar el cuadre diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de matriz y agencias.
- Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.
- Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias.
- Elaborar y presentar informes sobre indicadores contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.
- Elaborar listados financieros consolidados, según las normas vigentes de contabilidad.
- Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal.
- Realizar arqueos del inventario de los activos fijos, pagarés, hipotecas, garantías y depósitos a plazo fijo.
- Dar inicio y fin del día a través del sistema; realizar el proceso de fin de mes en el sistema; arreglar el sistema en la matriz y agencias.

Conocimientos requeridos

- ✓ Contabilidad de Costos
- ✓ Contabilidad
- ✓ Normativa Vigente
- ✓ Sistema de Control
- ✓ Normativa Tributaria vigente
- ✓ Indicadores Contables
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Reformas salariales

- ✓ Seguridad social
- ✓ Hojas de cálculo
- ✓ Elaboración de inventarios
- ✓ Funcionamiento y programación del sistema

Habilidades y Destrezas

- ❖ Ejercer liderazgo
- ❖ Formar efectivos equipos de trabajo
- ❖ Elaborar informes y presentaciones
- ❖ Interpretar resultados.
- ❖ Detectar fallos
- ❖ Corregir errores

Actitudes, Valores y Otros

- ❖ Oportunidad
- ❖ Precisión
- ❖ Aptitud numérica
- ❖ Honestidad
- ❖ Equidad
- ❖ Aptitud abstracta

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Elementos de competencia

- Revisar la validez y pertinencia de documentos de pago y elaborar comprobantes de egresos, ingresos y diarios de matriz y agencias.
- Registrar en el libro bancos, los depósitos, pagos diarios realizados según procedimientos establecidos.
- Realizar la conciliación bancaria de las cuentas de la cooperativa.
- Imprimir mayores, auxiliares, balances de comprobación y balances generales y de resultados, y archivar para mantener un archivo físico para la Cooperativa.
- Custodiar títulos valores, pólizas, chequeras, efectivo, hipotecas y pagarés según normas y procedimientos vigentes.
- Realizar y mantener actualizado el inventario contable de activos fijos.
- Elaborar los comprobantes de retención en la fuente, del IVA y planilla de aportes al IESS, aplicando las normas tributarias y de seguro social obligatorio vigentes.
- Elaborar y cuadrar formatos de pago de retenciones en la fuente, a contabilidad, para su consolidación.
- Cuadrar el cobro de planillas telefónicas de los socios a través de débito a las cuentas
- Identificar las necesidades materiales y equipos de oficina, adquirirlos y controlar su custodia, mantenimiento y consumo.
- Elaborar cheques y realizar los pagos a proveedores.

Conocimientos requeridos

- ✓ Normativa interna
- ✓ Obligaciones de pago
- ✓ Contabilidad
- ✓ Computación

- ✓ Sistema de cuentas
- ✓ Reglamento de crédito
- ✓ Normativa relacionada
- ✓ Sistema de inventarios
- ✓ Normativa tributaria
- ✓ Liquidación de nomina
- ✓ Normativa vigente
- ✓ Tributación
- ✓ Ley de cheques

Habilidades y Destrezas

- ❖ Elaborar comprobantes de egreso
- ❖ Operar sistema, del módulo de Contabilidad
- ❖ Módulo del sistema
- ❖ Contabilidad
- ❖ Operar el sistema informático, en el módulo de Contabilidad.
- ❖ Manejar documentos valorados
- ❖ Elaborar formatos varios
- ❖ Planificar y organizar
- ❖ Habilidad numérica

Actitudes, Valores y Otros

- ❖ Oportunidad
- ❖ Agilidad manual
- ❖ Precisión
- ❖ Honradez
- ❖ Transparencia
- ❖ Agilidad mental
- ❖ Honestidad
- ❖ Exactitud

- ❖ Aptitud numérica
- ❖ Facilidad de comunicación
- ❖ Pro actividad

JEFE DE CRÉDITO - COBRANZA

Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa. Conformar el Comité de Crédito y coordinar cobranzas judiciales.

Elementos de competencia

- Atender a los socios / clientes que requieran créditos.
- Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes.
- Aprobar o negar operaciones dentro de su rango de aprobación.
- Participar del Comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito.
- Coordinar con los Jefes de Agencias, el control de la morosidad de los deudores, según las Leyes vigentes.
- Elaborar y presentar informes de crédito, para gerencia, consejos y las unidades de control externo.
- Supervisar las operaciones de crédito.
- Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con los abogados de la Cooperativa.
- Elaborar y presentar informes sobre créditos vinculados para presentar a las entidades de control.
- Distribución y calificación de cartera.

Conocimientos requeridos

- ✓ Reglamento de crédito
- ✓ Historial crediticio de clientes
- ✓ Análisis de riesgo crediticio
- ✓ Tablas de amortización
- ✓ Análisis de morosidad
- ✓ Indicadores de gestión de crédito
- ✓ Sistema módulos de cartera cobranzas
- ✓ Reglamento interno de crédito
- ✓ Tabla de morosidad
- ✓ Procesos judiciales de cobro
- ✓ Indicadores de crédito vinculados
- ✓ Normativa vigente

Habilidades y Destrezas

- ❖ Negociar
- ❖ Comunicar
- ❖ Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo
- ❖ Negociar y lograr acuerdos
- ❖ Elaborar informes de morosidad
- ❖ Detectar errores u omisiones.
- ❖ Capacidad de comunicación
- ❖ Identificar cobros por vía administrativa y judicial

Actitudes, Valores y Otros

- ❖ Oportunidad
- ❖ Transparencia
- ❖ Perspicacia
- ❖ Objetividad
- ❖ Pro actividad
- ❖ Eficiencia

- ❖ Precisión
- ❖ Imparcialidad
- ❖ Responsable
- ❖ Honestidad

OFICIAL DE CRÉDITO/ OFICIAL MICROCRÉDITO

Realiza funciones necesarias para la gestión de crédito. Atiende al público y elabora informes de créditos.

Elementos de Competencia

- Recibir, evaluar y realizar informe, según las políticas internas de crédito.
- Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes, dentro de su rango de aprobación.
- Participar activamente en los talleres de capacitación.
- Evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito superiores a su rango de aprobación, a Jefe de Crédito.
- Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito.
- Coordinar acciones administrativas de cobro de créditos en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.
- Elaborar y presentar diariamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los socios deudores.

Conocimientos requeridos

- ✓ Reglamento de crédito
- ✓ Análisis de riesgo crediticio
- ✓ Historial crediticio de los socios
- ✓ Leyes, Reglamentos y Estatuto
- ✓ Módulo de Crédito

- ✓ Procedimiento de crédito en cuentas
- ✓ Indicadores de morosidad
- ✓ Cobro prejudicial
- ✓ Bases legales

Habilidades y Destrezas

- ❖ Tomar decisiones
- ❖ Detectar inconsistencias en la información
- ❖ Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo
- ❖ Llegar a los socios con fluidez y precisión
- ❖ Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo
- ❖ Operar sistema de crédito
- ❖ Negociar y lograr acuerdos
- ❖ Elaborar informes y presentaciones

Actitudes, Valores y Otros

- ❖ Perspicacia
- ❖ Objetividad
- ❖ Honestidad
- ❖ Imparcialidad
- ❖ Capacidad de persuasión
- ❖ Precisión
- ❖ Independencia
- ❖ Prudencia
- ❖ Oportunidad

NOTIFICADOR - VERIFICADOR

Gestiona administrativamente la recuperación de créditos concedidos y prepara documentos de soporte para las acciones judiciales de cobro.

Elementos de competencia

- Identificar a los deudores morosos, según procedimientos establecidos.
- Notificar a los deudores morosos según plazos establecidos por la COAC.
- Notificar a los garantes de los deudores morosos.
- Identificar e informar al Abogado de la Cooperativa sobre los deudores morosos que no han cumplido los pagos, adjuntados documentos de soporte.
- Participar en la notificación judicial a los deudores morosos.
- Realizar seguimiento de los juicios hasta que se ejecute la sentencia.
- Realizar verificaciones de los domicilios o negocios de los socios solicitantes de créditos.

Conocimientos requeridos

- ✓ Tabla de Amortización
- ✓ Sistema, módulos de cartera – cobranzas
- ✓ Conocimiento de la morosidad de los clientes
- ✓ Direcciones de clientes
- ✓ Clientes morosos
- ✓ Manejo de archivo
- ✓ Manejo de sistema módulo de cartera
- ✓ Garantías vigentes
- ✓ Bases legales
- ✓ Avalúo de bienes muebles e inmuebles

Habilidades y Destrezas

- ❖ Operar el módulo de cartera y cobranzas
- ❖ Tomar decisiones
- ❖ Elaborar informes
- ❖ Negociar y alcanzar acuerdos
- ❖ Conocer direcciones
- ❖ Cálculo y Elaboración de informes

Actitudes, Valores y Otros

- Oportunidad
- Objetividad
- Honestidad
- Imparcialidad
- Precisión
- Facilidad de comunicación.

JEFE DE CAPTACIONES

Elementos de competencia

- Gestiona y supervisa las labores de caja; ingreso y pago de efectivo documentos.
- Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.
- Analiza e informa periódicamente de los resultados de su gestión a las autoridades de la cooperativa y a entidades de control externas.
- Coordina acciones necesarias para otorgar, evaluar e incorporar acciones necesarias para brindar una atención adecuada en la prestación de productos y servicios de la cooperativa.
- Controlar y monitorear el cumplimiento de dinero en permanencia en las cajas, y dinero en bóveda conforme a las coberturas establecidas.

- Proveer y prever el “fondo de cambio” diario a cada cajero según montos de efectivo de socios y procedimientos establecidos.
- Controlar el “cuadre diario de caja” de cada cajero según condiciones y procedimientos establecidos.
- Recibir las recaudaciones diarias de efectivo y cheques de cada cajero, verificando montos y autenticidad del dinero con sus respectivos documentos de soporte.
- Coordinar el depósito diario de las recaudaciones realizadas por las diferentes cajas, según procedimientos establecidos.
- Atender los requerimientos de socios y clientes, de agencias y ventanillas compartidas según procedimientos establecidos.
- Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por ahorro, inversiones, remesas y otros, de parte de socios y clientes.
- Atender las operaciones de remesas (giros y envíos).
- Cuidar las operaciones para el Ingreso de socios.
- Verificar y suscribir certificados de aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos.
- Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de control.
- Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas y bajas de socios, según formato establecido.

Conocimientos requeridos

- ✓ Normativa relacionada
- ✓ Gestión de cajas
- ✓ Identificación de dinero
- ✓ Dinero auténtico
- ✓ Ídem
- ✓ Sistema de cuentas
- ✓ Mercado financiero local y nacional

- ✓ Sistema de captaciones
- ✓ Ley de instituciones financieras
- ✓ Depósitos a plazo recibidos
- ✓ Altas y bajas de socios y clientes

Habilidades y Destrezas

- ❖ Manejar el módulo de caja
- ❖ Ejercer liderazgo
- ❖ Verificar autenticidad y cantidad de dinero
- ❖ Llenar formatos de depósito varios
- ❖ Ídem
- ❖ Percepción de oportunidades de negocios
- ❖ Percibir las expectativas de los clientes
- ❖ Verificar autenticidad de información
- ❖ Verificar corrección de procedimientos
- ❖ Elaborar formatos específicos

Actitudes Valores Y Otros

- ❖ Aptitud numérica
- ❖ Coordinación manual
- ❖ Honestidad
- ❖ Atención distribuida
- ❖ Oportunidad
- ❖ Proactividad
- ❖ Creatividad
- ❖ Iniciativa
- ❖ Transparencia

2.1.6. REGULADORES

La cooperativa por ser una entidad que maneja dinero ajeno, tiene varios reguladores o supervisores de control, quienes tiene la responsabilidad de una supervisión máxima, además está el SRI que controla la parte tributaria como parte fundamental para el control.

Según el Art. 71 de la Ley General de de Instituciones Financieras, faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros, expedir las normas referentes a las relaciones que las instituciones financieras deben guardar entre sus operaciones activas, pasivas y contingentes, procurando de los riesgos derivados de las diferencias de plazos, tasas, monedas y demás características de las operaciones activas y pasivas se mantenga dentro de un rango razonable de prudencia y que una de las características de tales operaciones consiste que las instituciones financieras deben mantener en todo momento suficiente liquidez para atender la obligaciones cuya exigibilidad es inmediata.

Cabe recalcar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” no se encuentra supervisada por la Superintendencia de Bancos y Seguros pero sigue su normativa para su correcto funcionamiento.

Igualmente está el control por parte de organismo que dependiendo del tipo de ente financiero ejecutan la supervisión, asimismo la cooperativa tiene un control interno por parte del consejo de vigilancia que forma parte de la cooperativa, además están los procesos que forman parte en la entrega de créditos. Todas estas intervenciones por parte de los entes de control tanto internos como externos son con el afán de no caer en nerviosismos de que aumente los niveles de morosidad, ya que si esta variable va en aumento está existiendo un problema de retorno del dinero prestado y no se producirá el ciclo del dinero.

Entidades que supervisan y controlan a la cooperativa.

- ❖ Subdirección de Cooperativas Riobamba
- ❖ FECOAC
- ❖ SRI
- ❖ Municipio
- ❖ Red Financiera Rural (RFR)
- ❖ MIES

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS, FACTORES Y ACTORES CLAVE PARA EL DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico se refiere a la identificación y análisis de factores, hechos, tendencias y actores, tanto a nivel interno como del entorno, que influyen positiva o negativamente en el accionar institucional y en el logro de su visión, misión, objetivos y metas.

2.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno puede clasificarse en macro-ambiente y micro-ambiente. En él se suceden hechos, se desarrollan procesos y actúan diversos agentes externos que están fuera de nuestro control directo, pero, que influyen en la cooperativa bien sea de manera positiva o negativa.

En nuestro caso particular identificamos los siguientes factores y actores relevantes:

CUADRO N° 5

Factores relevantes del Macro-ambiente	
CONTEXTO	Factores
Político	Nueva ley de cooperativas en discusión
	Nueva Constitución vigente: Economía social y solidaria
	Ley de instituciones financieras
Económico	Desempleo
	Crisis Económica
	Fenómenos naturales extremos
Socio-Cultural	Delincuencia
	Consumismo
	Narcotráfico
Tecnológico	Internet
	Globalización

2.2.2.1. FACTORES ECONÓMICOS

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Estas fuerzas económicas dependiendo de su comportamiento tienen incidencia en el desarrollo generalizado productivo y económico de la nación.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.

Cada uno de los elementos que conforman la economía está relacionado de manera directa o indirectamente. Por ejemplo dependiendo de la fijación de las tasas de intereses por parte del Banco Central cada semana, tanto para las instituciones financieras públicas como privadas las personas tienen la posibilidad de acceder al crédito y a través de este se mueve el consumo que dinamiza los mercados internos, produciendo que se genere la comercialización y la producción. Y con esto se produce la relación de que mientras más generación de producción exista se reflejará un panorama laboral más alentador y con lo cual se origina una seguridad de estabilidad para la fuerza laboral en los diferentes campos de trabajo. Fuera del país existe fuerza laboral ecuatoriana que busca mejores mercados laborales accesibles donde poder ejercer un trabajo para un mejor futuro, de lo producido por esa fuerza laboral en recursos monetarios toman la decisión de enviarlo a su país de origen, esto se lo conoce como las remesas que luego se convierte en un punto potenciador de ingresos que tiene parte dinámica en la economía del país.

Si la producción en masa fortalece y genera fuertes bases para una estructura económica que ayude al desarrollo del país, lo es también las políticas económicas diseñadas para ese desarrollo que se persigue, con políticas fiscales, comerciales, monetarias y tributarias bien delineadas, la inversión privada extranjera admirará un panorama saludable para la inserción de recursos monetarios en el país.

Además, agentes mundiales como el precio del petróleo en los mercados internacionales, la devaluación del dólar o de divisas fuertes a través de las cuales se realizan transacciones globales, también afectan a la economía y a las finanzas del país. En algunos casos originando que se produzca menos petróleo o también que se exporte menos.

De cada una de las variables analizadas anteriormente se toman como a consecuencia de lo que produce una economía, que busca una salida a

panoramas con mejores resultados y que establezca perspectiva de proyecciones, asequibles a posibilidades superiores de desarrollo, partiendo de una figura de país globalizado abierto a criterios homogéneos de desarrollo sostenible. Donde se entienda que el Estado es el empresario del mismo país que dirige y que va de la mano de la empresa privada, donde se idealice que juntos pueden cambiar las cosas para mejor.

Como se habló de producción o de entes productivos, la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga es otra minúscula célula productiva económica, donde todas las variables expuestas inciden a través de los panoramas generados por aquellos agentes de la economía. En esto radica el análisis realizado por la afectación de la misma a los procesos y a la continuidad de la institución, en ella está realizar el seguimiento a todas estas variables y a la elaboración de programas o políticas flexibles para todos los eventos que se generen en el mercado doméstico e internacional.

2.2.2.2. FACTORES POLÍTICOS Y LEGAL

La cooperativa por ser un organismo financiero, está obligada a cumplir con leyes y normas que establecen los entes de control como la Superintendencia de Bancos o el gobierno mediante leyes o decretos, para seguridad de aquellas personas que tienen depositado sus ahorros en la institución. Las cooperativas están reguladas por la ley de cooperativas que limitan sus funciones a tareas específicas y en el manejo de recursos.

El Sistema Financiero está normado por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y sujeto a Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Está compuesto de Bancos Privados, instituciones Financieras Públicas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades Financieras Privadas. La política crediticia de la Superintendencia está sujeta al programa monetario del país,

porque es por su intermedio que las directrices de la economía se concretan, en época de crisis.

Las entidades financieras privadas están reguladas de conformidad con lo establecido en los artículos 1 y 2 de la Ley de de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano. El primero de refiere a que la Ley textualmente regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado. Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, no podrán efectuar las siguientes operaciones:

DE LAS OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO

Art. 51

- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- k) Efectuar por cuenta propia o de terceros, operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- l) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la ley;
- m) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- n) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

En Art. 177 de la citada Ley, la Junta Bancaria, en sesión del 4 de Julio de 1996 aprobó la resolución No. SB.JB-96-0069 en donde se expiden las normas para que las instituciones financieras mantengan un adecuado nivel de liquidez, la misma que indica:

En el Art. 3 de esta resolución establece “Los bancos no podrán mantener un índice de liquidez menor a 0,20 y las sociedades financieras, las asociaciones de mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, un índice menor a 0,15.

Art. 4.- Las instituciones financieras reportarán a la Superintendencia de Bancos semanalmente y de acuerdo con el formato que ella determine y que se dará a conocer mediante circular, el cumplimiento diario del índice de liquidez y el promedio semanal correspondiente.

Art. 5.- Las instituciones financieras que registren un promedio semanal del índice de liquidez menor al referido en Art. 2 , no podrán incrementar los saldos de cartera de los préstamos cursos propios ni otras operaciones que afecten dicha relación y el producto de sus recuperaciones, se destinará a restituir el índice de liquidez inmediata a nivel mínimo requerido.

2.2.2.3. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

La parte social y cultural viene dado por la enseñanza de valores y principios que las personas aprendemos en nuestros hogares o en el transcurso de la vida. También se da por la caracterización de cada persona por la forma en que fuimos educados, el lugar en que vivimos, con las personas que tratamos, por las cosas que queremos o deseamos para nosotros, o para nuestras familias para un mejor porvenir.

Estas variables son de mucha importancia para todo negocio, no se diga para la cooperativa para establecer hacia donde quiere direccionar sus servicios y productos. Estos puntos se los deben definir en forma clara al momento de crear o lanzar nuevas ofertas al mercado.

2.2.2.4. FACTORES DEMOGRÁFICOS

El Ecuador es uno de los países con mayor porcentaje de migración en Latinoamérica las causas las mismas de siempre desempleo, inseguridad, falta de recursos económicos, superación personal, educación, etc. Puntos a tomar a consideración por parte del estado para reducir ese porcentaje de migración, este gobierno se propuso que la mayoría de ecuatorianos que se encuentran afuera de su país de origen regresen, pero hasta la fecha no se ven resultados. La migración interna también es un tema a consideración, familias que se desplazan a las grandes ciudades por un mejor estilo de vida.

La natalidad, mortalidad, religiones, etnias son factores de importancia para un análisis del entorno de las empresas u organizaciones. La cooperativa sin duda analiza estos puntos que ayudan como referencias a la hora de la concesión de un crédito, y no solo para la colocación de dinero sino que también les sirve para hacer una segmentación socios dentro y fuera del lugar de establecimiento de la institución.

2.2.2.5. FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología en la actualidad es algo de suma relevancia, todos los seres humanos debemos tener conocimiento de los nuevos avances que se desarrollan a nivel mundial, por la razón que la tecnología vino a formar parte de las vidas de las personas.

Cada descubrimiento tecnológico, cada avance ayuda a los seres humanos a vivir de una manera diferente y sobre todo ayuda a las industrias a desarrollar mejores y renovados procesos, en las empresas se cuenta con aparatos o sistemas que simplifican procesos ya sea de producción, administrativos o solo procesos que llevan adelante a la empresa u organización.

En las instituciones financieras o como en este caso la cooperativa San Miguel de Pallatanga cuenta con sistemas que le ayudan a realizar tareas que están relacionadas con el giro del negocio, además estos sistemas permiten optimizar recursos y mejorar procesos, siempre considerando que debe existir una capacitación permanente para no quedar rezagado frente a otras cooperativas que innovan permanentemente y sobre todo de la misma tecnología.

2.2.2.6. FACTORES ECOLÓGICOS

Todas las organizaciones o empresas de cualquier actividad que esta sea, deben incorporar una responsabilidad en su estilo de trabajo y más aún en proyectos de crecimiento, expansión o de automatización de procesos, aspectos relacionados con la parte ecológica. Todas las ideas aplicadas para el buen trato del medio ambiente van encaminadas para el bienestar común de la sociedad, se debería trabajar aludiendo que se conoce la manera de cómo esto afecta el mal uso de la tierra, describiendo esa cualidad en forma general como medio de producción, y las consecuencias que podría causar al entorno en que vivimos.

2.2.3. DIAGNÓSTICO INTERNO

Para el **Diagnóstico Interno** consideramos que nuestra cooperativa es un sistema que contiene un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes con el que buscamos el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Al interior de nuestra cooperativa existen al menos cinco subsistemas:

EL SISTEMA RAZÓN DE SER.- El que representa los valores, principios filosóficos y orientaciones generales de la organización.

EL SISTEMA TECNOLÓGICO.- El que agrupa el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos: El material (hardware), Las metodologías (software) y Las finanzas

EL SISTEMA ESTRUCTURAL.- El que formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y actividades en la organización. Este sistema se observa a través: del organigrama, los manuales y reglamentos que describen funciones, tareas, procedimientos, mecanismos formales de coordinación y de comunicación, etc.

EL SISTEMA PSICO-SOCIAL.- El que está constituido por aquellos valores, formas de actuar y relacionarse de las personas que permiten a la institución atraer un personal idóneo, y conservarlo motivado y en capacidad de ofrecer un buen rendimiento. Contempla el clima laboral, los fenómenos de grupo, el liderazgo, los conflictos, las comunicaciones informales, etc.

EL SISTEMA GERENCIAL.- que tiene una doble responsabilidad: asegurar relaciones equilibradas con el entorno y, armonizar las interrelaciones internas. La gerencia se ejerce a través de funciones como: planificación, organización, dirección, control, evaluación, etc.

Nota: marco teórico y conceptual va en otro capítulo para la tesis.

2.3. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.3.1. MARCO TEÓRICO

CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO.

- El crédito es un privilegio que se gana el socio.
- No se puede considerar como un derecho.
- El crédito es limitado, no está a disposición de todos.

SECTOR ECONÓMICO

La cooperativa atiende a los sectores de la producción tales como agrícola, pecuario, avícola, piscícola, artesanal.

También esta direccionado al sector del comercio, consumo, mejoras del hogar, educacionales, pago de deudas, maquinaria y vehículos.

TIPOS DE CRÉDITO

La Cooperativa ha definido los siguientes tipos o productos de crédito, los cuales al mismo tiempo incluyen subproductos, diseñados para satisfacer una demanda específica.

✓ Créditos de Consumo

Para este tipo de crédito se debe considerar los siguientes: No podrán aplicar a este producto políticos o clérigos.

1. Las características, requisitos y condiciones de este producto serán aprobadas por el Consejo de administración, las mismas que constarán en el catálogo de productos.
2. Para el otorgamiento de un préstamo el Oficial de Crédito deberá determinar la capacidad de pago considerando los siguientes parámetros calculados sobre el ingreso familiar bruto verificado:

- Por cada carga familiar deducir el 5%, con un máximo de hasta 4 cargas, es decir no más del 20%
 - Por alimentación el 20%
 - Por arriendo 15%, en caso de que el cliente no declare el valor del canon de arriendo, o si este no concuerda con la realidad del mercado; si el cliente declara dicho valor se deberá considerar el mismo.
3. Luego de determinar la capacidad de pago, esta fijará el monto y plazo de la operación a concederse.

✓ **Créditos de Vivienda**

En este crédito se debe tener presente que:

1. Requieren de Avalúo técnico el cual debe ser realizado por un perito evaluador calificado.
2. Para trabajadores dependientes la continuidad mínima laboral será de 1 año.
3. Para trabajadores independientes la continuidad mínima en el mismo negocio será de 2 años.

✓ **Microcrédito**

De acuerdo a la metodología que aplica la Institución para este tipo de crédito, las principales características son:

- a) La facilidad y agilidad en el acceso al crédito o tiempo de apertura de la cuenta de ahorro.
- b) Operaciones de crédito con montos máximos de acuerdo al Reglamento de Crédito, otorgadas a una microempresa dependiendo de la garantía presentada.
- c) El análisis del prestatario no se sustenta en la información financiera formal sino en la información tomada por el Oficial de Micro crédito, proporcionando la información para una estimación rápida y razonable de la condición del sujeto de crédito, tanto de la capacidad como de la voluntad de pago.
- d) El análisis de la unidad familiar (negocio y familia), cuyo levantamiento de información se realiza IN SITU por parte del Oficial de Micro crédito.
- e) La frecuencia de pago mensual.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE CRÉDITO

Sujetos de Crédito

Será sujeto de crédito toda persona natural o jurídica que sea socio activo de la Cooperativa, que haya sido evaluado a través de un análisis técnico y que cumpla con las condiciones específicas que se establecen a continuación.

Personas Naturales

- a) Ser Ecuatoriano por nacimiento o naturalizado, o extranjero con residencia legal, mayor a dos años y encontrarse en pleno ejercicio de sus derechos civiles.
- b) Ser socio y tener su cuenta de ahorros con el depósito requerido.
- c) Estar solvente en sus compromisos en calidad de Asociado con la Cooperativa. (Tener al día sus certificados de aportación).
- d) Ofrecer garantías satisfactorias y suficientes.

- e) Tener una calificación como socio “A” en el Sistema Financiero. Se aceptarán socios con calificación menor, siempre y cuando presenten un respaldo de su cancelación.
- f) No estar registrado en el CONSEP.

Personas Jurídicas

- a) Ser una entidad civil, con personería jurídica reconocida por los organismos estatales correspondientes.
- b) Presentar documentación, que acredite la autorización del ejercicio de su actividad (Ruc, Estatutos o Escrituras de Constitución)
- c) Tener un patrimonio neto igual o mayor al monto del crédito solicitado que garantice la devolución del mismo.
- d) Tener una cuenta de ahorro con el depósito requerido.
- e) Tener al día sus certificados de aportación.
- f) Demostrar los ingresos que genera su actividad con documentos contables e impositivos que demuestren su capacidad de pago.
- g) Proveer la información económica financiera histórica y proyectada de la Empresa para el análisis de la solicitud de crédito.
- h) Acreditar la autorización correspondiente para contraer deuda en representación de la empresa.
- i) Acreditar a sus representantes legales.
- j) Evaluar las garantías hipotecarias ofrecidas por el socio solicitante del crédito con el informe técnico y legal sobre el estado de títulos a constituir en garantía.
- k) Tener una calificación como socio “A” en el Sistema Financiero. Se aceptarán socios con calificación menor, siempre y cuando presenten un respaldo de su cancelación.
- l) No se podrá conceder créditos ni recibir la garantía de Empresas que tengan créditos castigados por insolvencia o que mantengan créditos en ejecución con alguna institución del Sistema Financiero, hasta que no regularicen dichas operaciones.

m) No estar registrado en el CONSEP.

CONDICIONES GENERALES DE LOS CRÉDITOS

De acuerdo a las características del mercado, a la demanda de créditos y a la capacidad de colocación (liquidez) se otorgarán créditos en base a las condiciones que se detallan a continuación.

Monto

La Cooperativa no podrá conceder créditos ni asumir riesgos por más del 10% del patrimonio técnico. Para calcular el límite máximo de crédito u otro riesgo que se podrá asumir con una sola persona, se acumularán las responsabilidades directas e indirectas de una persona o grupo de personas entre las que exista vinculación económica.

Los montos en todos los casos deben estar de acuerdo con la capacidad de pago demostrada en la evaluación económica y con la información adicional presentada por el solicitante.

Los montos mínimos y máximos para los distintos tipos de producto, se detallan en el Reglamento de Crédito. Adicionalmente en la determinación del monto se debe tomar en cuenta la secuencia del préstamo.

Plazo

El plazo autorizado por la Cooperativa, se basa en el análisis socio económico del socio, el objeto de la inversión, monto del crédito y el ciclo de operación del negocio financiado; según los criterios utilizados para el establecimiento de plazos de las políticas de la Cooperativa.

En general los créditos se otorgan a plazos: cortos, medianos y largos, con características y condiciones atractivas para la contratación de los créditos, con el objetivo principal de tener una alta rotación del capital que permita disponer constantemente de recursos para las colocaciones.

En todo caso, la Cooperativa mantendrá un equilibrio permanente entre el plazo de su captación y el de su colocación procurando tener mayor rotación de cartera y evitar riesgos de descalce entre activos y pasivos

Formas y Aplicación de los Pagos

En relación a las formas de pago de los préstamos, estarán de acuerdo con la capacidad de pago del asociado, plazo asignado y en función de las condiciones pactadas con la fuente de los fondos. La Cooperativa establece la posibilidad de dar créditos bajo diferentes periodos de pago, en función de los ciclos de la actividad económica del socio. Estos pueden ser:

- Semanal
- Quincenal
- Mensuales

Las cuotas que se pueden aplicar para el pago de los créditos son variables.

La aplicación de pago que se dará a los Créditos en general será por cuota la que comprenderá: Pago de intereses por mora, comisión por gestión de mora, notificaciones, pago de intereses adeudados, fondo de desgravamen y pago de capital.

TIPOS DE FINANCIAMIENTO

Analizar el tipo de garantía que se presenta, considerando lo siguiente:

Hipotecaria

- El propietario del bien a hipotecar, debe acreditar su propiedad y que esté libre de todo gravamen.
- Que el inmueble esté debidamente registrado y legalizado.
- Que el valor del bien sea equivalente al 200% del monto del crédito solicitado.
- Verificar que se cumplen todos los requisitos establecidos para la garantía hipotecaria.

Quirografaria

- En caso de los garantes, la cuota no debe ser mayor al 70% de su disponibilidad neta
- Se solicitarán uno o dos garantes solidarios de acuerdo al monto e historial de pagos, de los cuales uno puede ser familiar que demuestre capacidad de pago.

Prendaria

- Los bienes tomados en prenda deberán cubrir como mínimo el 200% del monto del crédito otorgado.
- Se aceptarán como garantía prendaria: maquinaria, equipos y vehículos, bienes que serán valuados en base al valor de referencia.

Certificado de Depósitos

- Verificar si el monto en la cuenta de ahorros cumple el encaje mínimo exigido y que el monto del crédito solicitado sea menor o igual al 80% del monto del Certificado de Depósito.
- El plazo máximo de los créditos otorgados con garantía de Certificado de Depósito será menor o igual al plazo del Certificado.

TASA DE INTERESES

- El Consejo de Administración lo ha establecido en 15.00 % anual sobre SALDOS.
- Se establece el 1.5% anual en calidad de donación a la Cooperativa
- Se establece el 2 % anual para FONDO DE DESGRAVAMEN.
- Fondo Mortuario.

CATEGORÍAS DE LA CARTERA DE CRÉDITO:

- a) Riesgo Normal (A)
- b) Riesgo Potenciales (B)
- c) Deficiente (C)
- d) Dudoso Recaudo (D)
- e) Pérdida (Coactivas, E)

a) Categoría normal (Riesgo Normal)

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

b) Categoría con problemas potenciales (Riesgo Potencial)

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es

decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

c) Categoría Deficiente

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.

Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

d) Categoría Dudoso (Dudoso Recaudo)

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros.

Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

e) Categoría Pérdida (Coactivas)

Las deudas de deudores incorporados a esta categoría se consideran incobrables. Presenta incumplimiento mayor a 120 días.

Entre las acciones para controlar la morosidad tenemos:

- Buenos controles sobre el análisis previo y aprobación.
- Seguimiento inmediato en caso de mora y supervisión en créditos grandes.
- Supervisión efectiva del Jefe (antes, después y con Comité de Morosidad)
- Escalonar esfuerzos en las visitas (Órdenes de descuento, cartas, recolección de planillas, efectivo, etc.).
- Promover trabajo en equipo.
- Diseñar una estrategia que oriente los esfuerzos a casos prioritarios.

- Acciones de secuestros oportunos de bienes en garantía y visitas a garantes.
- Enfrentar los casos con apertura pero con firmeza, buscando soluciones no enfrentamientos (negociación)
- Tomar acciones legales oportunas y ejemplificadoras (en coordinación con el área crediticia)
- Realizar seguimiento a casos en juicio.
- Responsables (no los oficiales) para recuperación de casos muy antiguos
- Sistema claro de incentivos
- Control y evaluación por unidad independiente.

2.3.2. MARCO CONCEPTUAL

Crédito: Activo, mediante el cual la Cooperativa asume el riesgo de su recuperación. Son recursos que la Cooperativa a través de su instrumentación mediante un contrato, documentos vigentes y establecidos por los órganos de control y por la Cooperativa, pone a disposición del socio cierta cantidad de dinero, el mismo que deberá ser reintegrado con intereses según los plazos pactados.

Deudor: Se define como deudor a la persona natural o jurídica que adquiere la obligación financiera.

Codeudor: Persona que juntamente con otra u otras se obligan al pago de una deuda, y que además recibe los beneficios del préstamo.

Capacidad de Pago: Cantidad de recursos monetarios que el socio tiene para cubrir deudas a corto, mediano y largo plazo, luego de cumplir sus obligaciones financieras y gastos familiares.

Carga Financiera: Es la sumatoria de todo tipo de cargos reales asociados al crédito, pagaderos directa o indirectamente impuestos por la Cooperativa acreedora como una condición para el otorgamiento del crédito.

Cartera vencida: Saldo de capital impago y no cumplido en las fechas establecidas en el contrato de crédito. La cartera vencida se define en función de los días de retraso.

Cartera que no devenga: Es aquel saldo del crédito, una vez que se ha producido cuotas impagas.

Crédito Comercial: Créditos que se otorga a personas jurídicas legalmente constituidas y destinados a la adquisición de activos fijos y financiamiento de capital de trabajo de actividades productivas.

Crédito de Vivienda: Créditos destinados a personas naturales, para la adquisición, construcción, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se concedan con garantía hipotecaria y que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.

Crédito de Consumo: Créditos otorgados a personas naturales, asalariados o rentistas que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de pago corresponde a sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios.

Microcrédito: Crédito otorgado a la microempresa, personas naturales no asalariados, usualmente informales, personas jurídicas o unidades familiares o grupos de prestatarios con garantía mancomunadas o solidarias destinado a financiar capital de trabajo o activos fijos de los sectores económicos de

producción, comercio o servicios. Su principal fuente de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades y verificados por el Oficial de Microcrédito.

Crédito Castigado: Son todos los créditos liquidados contra la provisión de cartera, que se hayan eliminado del activo por estar en mora 180 días o tres años (dependiendo de la clasificación de la cartera), por sentencia judicial o porque la entidad acreedora lo considera irrecuperable.

Garante: Persona que frente a un tercero asume la garantía o fianza solidaria, garantizando el cumplimiento de una obligación a cargo de otra persona llamada deudor principal.

Garantía Quirografaria: Consiste en el respaldo que se da a los préstamos por medio de garantía personal (firmas), procurando respaldar de manera suficiente el crédito solicitado, observando de manera especial la moral, capacidad de pago, la estabilidad socio-económica de los garantes y las variables que la Cooperativa considere para el análisis de concesión de crédito.

Garantía Prendaria: Es aquella que está constituida con la pignoración de bienes muebles, que sean propiedad del solicitante o que se compren con el recurso del crédito.

Garantía Hipotecaria: Se refiere al respaldo por medio de bienes inmuebles debidamente registrados y libres de gravamen que el deudor presenta al tramitar el crédito.

Garantía Pignorada (Depósitos a Plazo): Se refiere a los fondos invertidos en depósitos a plazo no comprometidos que tiene el asociado en la Cooperativa o en otras entidades financieras

Mora: Es el incumplimiento del deudor en el pago de sus cuotas, según la tabla de amortización

Plazo: Es el tiempo que se otorga para el pago de un crédito.

Precancelación de Crédito: Es la acción de cancelar el saldo total de crédito vigente antes de la fecha de su vencimiento.

Reestructuración de Crédito: Es el acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito impago.

Socio.- Socio activo de la Cooperativa, es quien posee valores en certificados de aportación.

Sujeto de Crédito: Es toda persona natural o jurídica legalmente capaz para contratar y obligarse.

Tasa de Interés: Es el costo del dinero.

Calificación de Créditos: La calificación se establece considerando los días de vencimiento de los créditos de consumo, vivienda y Micro crédito, en base a lo cual se establece el nivel de provisión requerida para cada uno de los créditos.

Calificación de Cartera: La Calificación de Créditos es el instrumento que permite medir o ponderar el nivel de riesgo del total de la cartera. Sirve para establecer la situación de la misma en un determinado momento permitiendo conocer el nivel y características de riesgos que puedan afectar la cartera y por ende al patrimonio a través de las pérdidas contables de las Provisiones de cartera.

2.4. ANÁLISIS FODA

Tomando en cuenta tanto los elementos relevantes del entorno así como los sistemas internos de nuestra cooperativa, hemos identificado varias Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

En base al análisis de los fenómenos identificados hemos priorizado aquellos que influyen e influirán más en el accionar actual y futuro de la cooperativa por su intensidad, tendencia e importancia.

La siguiente matriz FODA muestra el resultado de la identificación y priorización antes mencionada:

2.4.1. DIAGNÓSTICO AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA

CUADRO N° 6

Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ Tiene buena liquidez.❖ Infraestructura propia.❖ Cuentas en diferentes bancos.❖ Personal capacitado.❖ Capacidad para gestionar créditos para la cooperativa.❖ Información necesaria para su verificación y control.	<ul style="list-style-type: none">❖ No existen manuales de procedimientos para cada área.❖ Falta de conocimiento tecnológico.❖ Inflexibilidad para ajustarse a las innovaciones.❖ No cuenta con suficiente seguridad.❖ No existe pre-estudio de concesión créditos.❖ No existe evaluación luego de la otorgación del crédito.❖ Sobrecarga de funciones en empleados

Elaborado por: Gabriela Coello y Carlos Ramírez

Fuente: Datos de COACSMP

2.4.2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA COOPERATIVA

CUADRO N° 7

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Se encuentra en zona geográfica productiva.❖ Convenios entre cooperativas.❖ Innovación y diversificación.❖ Bancos y cooperativas foráneas tienen trámites complicados.❖ Asistencia técnica y asesoramiento normativo de la RFR.	<ul style="list-style-type: none">❖ Depende de la temporada.❖ Depende de las disposiciones del estado❖ Competencia de otras cooperativas, bancos.❖ Depende la producción del área.❖ Vías de acceso en mal estado.❖ Fenómenos naturales extremos afectan a los sectores productivos especialmente agro-pecuarios y agroindustriales.❖ Crisis económica reduce ingresos de socios y usuarios.

Elaborado por: Gabriela Coello y Carlos Ramírez
Fuente: Datos de COACSMIP

2.4.3. MATRIZ FODA PRIORIZADA

CUADRO Nº 8

Matriz FODA Priorizada

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene infraestructura propia para una mejor atención a los socios. ❖ Dispone de suficiente liquidez para cumplir con los requerimientos. ❖ Cuenta con personal capacitado. ❖ Procesos y Sistemas Financieros direccionados a los socios ❖ Captación Financiera por organismos de asistencia al sector cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Temor para ajustarse a las innovaciones. ❖ No cuenta con custodios en las instalaciones ❖ Falta de publicidad. ❖ Falta de actualización de equipos tecnológicos ❖ No existe un seguimiento del crédito. ❖ Funciones múltiples del personal ❖ No hay una predisposición a mejorar el servicio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se encuentra en zona geográfica productiva. ❖ Convenios entre entidades financieras. ❖ Documentación y requisitos básicos. ❖ Asistencia técnica y asesoramiento normativo de la RFR. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Depende de la temporada. ❖ Depende de las Leyes y Reformas del Sistema Financiero. ❖ Riesgo a la morosidad alta ❖ Competencia de otras cooperativas, bancos. ❖ Vías de acceso en mal estado por la logística. ❖ Crisis económica reduce los niveles de productividad del sector.

Elaborado por: Gabriela Coello y Carlos Ramírez
Fuente: Datos de COACSMIP

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. DATOS INFORMATIVOS

3.1.1. TEMA

ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA REDUCIR LOS NIVELES DE MOROSIDAD Y MEJORAR LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2009 – 2010

3.1.2. INSTITUCION EJECUTORA

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

3.1.3. BENEFICIARIOS

Los Consejos de Administración, Vigilancia, Nivel Administrativo y Ejecutivo.

3.1.4. UBICACIÓN

Macro Ubicación

Se encuentra ubicado en la República del Ecuador, provincia de Chimborazo, cantón Pallatanga.

Micro Ubicación

Barrio Central, calle 24 de Mayo y García Moreno (Esq.), diagonal a la Notaria Única del Cantón Pallatanga del Dr. Julio Cesar Mendoza Andramuño.

3.1.5. TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN

El tiempo estimado será según la aplicación de las técnicas elaboradas por la institución.

3.1.6. OBJETIVO GENERAL

Diseñar Estrategias para la minimización de los riesgos que se presentan en los créditos por calificación y seguimiento de inversión, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, la cual nos permita una reducción de cartera vencida.



3.1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar cuáles son las principales razones por las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, no realiza un seguimiento a los socios objeto del crédito.
2. Analizar si el proceso de otorgación de créditos cumple con el manual o vademécum crediticio.
3. Identificar las falencias del incumplimiento.

3.1.8. JUSTIFICACIÓN

Las dificultades del retorno de la inversión institucional por los créditos atrasados o con dificultades de cobro, disminuyen los flujos de retorno de capital de trabajo o flujos de colocación en nuevas necesidades de asistencia crediticia a los socios y consecuentemente costos en la administración de cartera contaminada la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

3.2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

-  Cursos de capacitación para socios sobre cooperativismo
-  Capacitación Profesional a nivel operativo

- ✚ Sectorización de áreas por financiamiento
- ✚ Instrumentos de avisos por incumplimiento
- ✚ Convenios con instituciones financieras para pagos vía ventanilla o transferencias
- ✚ Convenio con aseguradora agrícola para garantizar las cosechas y la segura recuperación.

3.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Cada una de las estrategias presentadas en este trabajo de investigación, tendrán su incidencia de acuerdo a la forma en que se vayan aplicando en el desarrollo de las actividades de la cooperativa. Están planteadas para un beneficio común que es el bienestar de cada uno de los socios que integra la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga y para el óptimo desarrollo de cada una de las funciones de gestión y operativa de la institución.

3.3.1. CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA SOCIOS SOBRE COOPERATIVISMO PARA FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA

La importancia de realizar capacitaciones a los socios de la cooperativa está en fomentar el porqué de su creación, los beneficios, servicios y productos financieros y objetivos, etc.

Para recalcar que el dinero que se da en calidad de préstamo, servirá para los mismos socios que desean emprender un proyecto en las diferentes ramas que la Cooperativa financia con sus créditos. Con esta capacitación los socios tomarán

conciencia de lo importante que son los pagos puntuales y de las medidas que la institución puede llegar a tomar para recuperar el crédito.

3.3.2. CAPACITACIÓN PROFESIONAL A NIVEL OPERATIVO

La capacitación en las instituciones financieras se las debe realizar a todas las áreas para que el desempeño sea eficaz y eficiente con lo que se conseguirá que todos los departamentos como el de crédito realicen un certero análisis del potencial deudor. El buen análisis comienza cuando este potencial deudor presenta la solicitud de crédito, y el resto del estudio empieza con los requisitos que solicite la cooperativa. Hay que recordar que el análisis de la persona que busca financiamiento es fundamental, en ello depende la perspectiva de recuperación, las garantías que se va a imponer y hacia dónde va dirigido. Para que los procesos mejoren, el curso estará orientado a optimizar y fortalecer conocimientos, y con ello permitir la creación y aplicación de mejores medidas para la concesión de los créditos y por ende su mejor recuperación.

3.3.3. SECTORIZACIÓN DE ÁREAS POR FINANCIAMIENTO

Por estar situada en una zona rica en vegetación sus créditos están destinados a diferentes sectores productivos como: agricultura, pecuaria, ganadería, avicultura, pesca, y/o destinos como: comerciales, negocios, consumo, educacional, y mejoras del hogar. La sectorización de las áreas ayudara a establecer una mejor idea hacia dónde va dirigido el crédito, esto permitirá establecer posibles eventos que podrían evitar la normal recaudación de los dineros. La segmentación consistirá en determinar el tipo de socio según el área de actividad, con esto se establecerá procesos de seguimiento y verificación de los créditos y se lo hará realizando una investigación de campo en las diferentes comunidades, el

departamento de cobranza irá delineando las bases para desarrollar un mejor trabajo de cobranza.

3.3.4. INSTRUMENTOS DE AVISOS POR INCUMPLIMIENTO

Una vez llegada la fecha de pago el socio tiene la responsabilidad de acercarse a cancelar la obligación adquirida con la institución. Pero existe un gran porcentaje de socios que incumplen con este compromiso y una de las razones es por la distancia, lo cual obliga a la institución a buscar nuevos métodos que permitan una comunicación adecuada con los socios. Como instrumentos sería:

- El convenio con una operadora de acceder a un sistema de envío de mensajes recordándole al socio de su próximo pago y notificándole sobre su atraso durante un lapso determinado de tiempo.
- Boletines de notificaciones.
- Oficios por parte del departamento legal,
- Visitas.

El uso de estos instrumentos ayudara a simplificar las operaciones diarias de cobranzas en la institución, por lo que esto le recordara al socio que está próxima una obligación de pago con la cooperativa y aquello permitirá que el socio planifique la manera de cumplir con la institución.

3.3.5. CONVENIOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA PAGOS VÍA VENTANILLA O TRANSFERENCIAS

Con la finalidad que los pagos se los realice de forma puntual se deberá hacer convenios con otras instituciones financieras para poder acceder a una ventanilla compartida, cuenta o transferencia electrónica, transacción que permita agilizar el

proceso de cobro mediante el envío de un comprobante de depósito vía fax o correo electrónico, para evitar el traslado del socio y valores de diferentes zonas del Ecuador.

3.3.6. CONVENIO CON ASEGURADORA AGRÍCOLA PARA GARANTIZAR LAS COSECHAS Y LA SEGURA RECUPERACIÓN

La implementación de un seguro agrícola para cubrir el riesgo de los diferentes fenómenos adversos del clima que cada vez son más frecuentes, severos e impredecibles, los mismos que generan daños a los cultivos y plantaciones dejando como consecuencia pérdidas económicas a los agricultores y por ende a la institución financiera que otorga créditos para financiar dichos sembríos

CUADRO N° 9
PLAN DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS COOPERATIVA CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”

ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA	POSIBLES BARRERAS	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPOS	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	%CUMPLIMIENTO
Curso de capacitación para socios sobre cooperativismo	Empoderamiento por parte de los socios, educar al socio sobre la importancia de cumplir con sus obligaciones	Aprobación del Concejo de Administración	Elaborar diapositivas, certificados de participación	Miembros de la Comisión de Educación de la COAC	En lo que la Administración Apruebe la memoria	Recursos Humanos, Económicos e Informáticos	Presupuesto asignado por la COAC SMP	Informe de la Comisión	Oficial de Crédito y Cobranzas	80%
Capacitación Profesional a nivel operativo	Potenciar conocimientos y mejorar el desempeño	Aprobación del Concejo de Administración	Elaborar cronograma de participación	Administrativos y empleados	En lo que la Administración Apruebe la memoria	Recursos Humanos, Económicos	Presupuesto asignado por la COAC SMP	Cronograma de Ejecución de Acciones	Gerencia	90%
Sectorización de áreas por financiamiento	Seguimiento - verificación, pronta y oportuna recuperación	Aprobación del Concejo de Administración	Implementar una base de datos para segmentar: área, tipos, destinos	Oficial de Crédito y Técnico en Sistemas	En lo que la Administración Apruebe la memoria	Recursos Humanos, Económicos e Informáticos	Presupuesto asignado por la COAC SMP	Cronograma de Ejecución de Acciones	Oficial de Crédito y Cobranzas	90%
Instrumentos de avisos por incumplimiento	Pago puntual	Aprobación del Concejo de Administración- Gerencia	Base de datos con fechas y montos a pagar	Departamento de Cobranzas y Jefe de Crédito	En lo que la Administración Apruebe la memoria	Recursos Humanos, Económicos e Informáticos	Presupuesto asignado por la COAC SMP	Cronograma de Ejecución de Acciones	Departamento de Cobranzas	90%

Elaborado por: Gabriela Coello Y Carlos Ramírez

CUADRO N° 10
PLAN DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS COOPERATIVA CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”

ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA	POSIBLES BARRERAS	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPOS	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	%CUMPLIMIENTO
Convenios con instituciones financieras para pagos vía ventanilla o transferencias	Facilidad de pago, evitar retrasos en los pagos	Aprobación del convenio por el Gerente de la COAC y los Gerentes de Inst. Financieras	Firma de convenios entre la COAC e Instituciones Financieras	Gerente y Jefe de Crédito	En lo que la Administración Apruebe la Memoria	Recursos Humanos y Económicos	Presupuesto asignado por la COAC SMP	Cronograma de Ejecución de Acciones	Gerente, Jefe de Crédito y departamento de cobranzas	90%
Convenio con aseguradora agrícola para garantizar las cosechas y la segura recuperación.	Renegociar el crédito en caso de pérdida de la cosecha	Aprobación del convenio por el Gerente de la COAC y la Aseguradora	Firma de convenios entre la COAC y Aseguradora	Gerente y Jefe de Crédito	En lo que la Administración Apruebe la Memoria	Recursos Humanos y Económicos	Presupuesto asignado por la COAC SMP	Cronograma de Ejecución de Acciones	Jefe de Crédito y Oficiales de Crédito	80%

Elaborado por: Gabriela Coello Y Carlos Ramírez

CUADRO Nº 11

RECURSOS FINANCIEROS

RECURSOS MATERIALES		VIÁTICOS Y PASAJES	
• Útiles de escritorio	20,00	Pasajes	40,00
• Bibliografía	40,00		
• Copias	40,00		
• Anillados	30,00		
• Empastados	30,00		
• Impresiones	80,00		
• Imprevistos	30,00		
• Computador	40,00		
TOTAL:	310,00	TOTAL GENERAL:	350,00

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

- Bajo el estudio realizado en esta institución el nivel promedio del índice de morosidad con que termina el periodo 2010 es de 6.4% estos parámetros demuestran el alto índice que maneja esta institución.
- Por ser una zona agrícola sus productos y servicios están direccionados al sector agrícola, pecuario y comercial, pero el porcentaje colocado en este sector varía dependiendo de la temporalidad climática ya que existe una gran demanda para las diferentes regiones del Ecuador.
- El nivel o perfil profesional que se requiere para desempeñar las diferentes funciones con eficiencia y eficacia no cumplen a cabalidad con el manual de funciones establecido en esta institución, por lo que el seguimiento de los créditos no es prioridad en la cooperativa y esto se convierte en un constante riesgo masivo que se va acumulando. El no calificar al personal podría causar problemas de recuperación a la institución.
- El retorno de inversión dificulta la otorgación de nuevos créditos a los socios que requieren emprender actividades de crecimiento económico para el cantón lo cual conlleva a que la cooperativa no crezca de forma adecuada.

RECOMENDACIONES

- Sugerimos a la institución aplicar las estrategias propuestas para que de esa manera tanto los procesos de colocación como de recuperación sean más eficientes para el bienestar de la institución ante los diferentes entes de control y el promedio del índice de morosidad se mantenga bajo los niveles permitidos.
- Fomentar de manera urgente un seguro agrícola obligatorio para todos los cultivos que son adversos a los fenómenos del clima y que traen como consecuencia pérdidas económicas en los socios agricultores.
- Recalcamos y sugerimos la importancia de la capacitación permanente y se mejore el nivel académico en los diferentes departamentos en especial a las personas que tienen relación directa con la colocación y recuperación del dinero de la cooperativa.
- Recomendamos se analicen nuevos flujos o convenios para asistencia crediticia a través de Instituciones u Organizaciones a menor interés para recuperar el capital fresco.

RESUMEN

La presente investigación se titula “Estrategias de Recuperación de cartera para reducir los niveles de morosidad y mejorar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga Provincia de Chimborazo periodo 2009 – 2010.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” Ltda. Es de derecho privado y abierta al público en general, la misma que esta regirá por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal, su responsabilidad ante terceros está limitada a su capital social; y la de sus socios, personalmente al capital que hubieren suscrito y pagado en la Entidad.

Esta investigación contiene un Marco Contextual de la Cooperativa en la que se detalla: Generalidades de la Empresa, Reseña Histórica, Misión, Visión, Principios, Valores Corporativos, Estructura Organizacional de la Empresa.

Además contiene un Marco Situacional de la Cooperativa, Análisis interno, Análisis externo, Análisis Foda, Diagnóstico al interior de la cooperativa, Diagnóstico del entorno de la cooperativa y por último se procede al desarrollo de la propuesta y estrategias de Recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”

Una vez concluida la presente investigación sugerimos según la necesidad y al criterio de la administración de la cooperativa, se apliquen las estrategias planteadas en este trabajo, ya que están elaboradas de acuerdo a los inconvenientes que se presentan.

SUMMARY

This research is entitled “Portfolio Recovery Strategies to reduce levels of delinquency and improve the management of the Cooperative Credit Union San Miguel of Pallatanga of the Pallatanga region, Chimborazo Province during the period of 2009 to 2010.

The Savings and Credit Cooperative, San Miguel de Pallatanga Ltd is closed to the public, as governed by the General Regulations of the Cooperatives Act by the principles and rules of Universal Cooperatives, which state that third party liability is limited to its capital and its partners, who have personally invested capital and paid into the entity.

The research contains a contextual framework of the Cooperative detailing: overview of the company, brief history, mission, vision, principles, corporate values, and organizational structure of the company. In addition, a situational framework of the cooperative, internal analysis, external analysis, SWOT analysis, diagnosis within the cooperative, cooperative environment diagnosis, and development of the proposal and portfolio recovery strategies are also included.

Upon completion of this investigation it is suggest at the discretion of the administration of the cooperative to apply the strategies as discussed in this paper as needed.

BIBLIOGRAFIA

CHIRIBOGA ROSALES LUIS ALBERTO, Los Bancos Privados, Sistema Financiero, Edit Publigráficas Jokoma, 1raEdi, Quito, 2007, 38p.

RED FINANCIERA RURAL UNIDAD DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS, Informe de Desempeño Financiera y de Mercado, Boletín 27, SEPTIEMBRE 2010.

RED FINANCIERA RURAL UNIDAD DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS, Microfinanciero Rural, Reporte Financiero y de Mercado, Boletín 28, Septiembre 2010.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, Manual de Funciones y Reglamento Orgánico Funcional, Noviembre 2009.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, Estatuto Interno, Pallatanga, Junio 2007.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, Manual de Procedimiento del Sistema Conexus Millenium.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, Manual de Crédito, Pallatanga, Noviembre 2009.

anexos

TOTAL DE CARTERA A SEP – 09

	TOTAL DE CARTERA	SALDO PROMEDIO POR PRESTATARIO	CARTERA CON ATRASOS> 30 DIAS	CARTERA EN RIESGO > 30 DIAS (%)	NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS DE CREDITO	CAPTACIONES
SAN MIGUEL DE PALLATANGA	3.195.849,63	2.630,33	180.783,11	5,66%	1215	2.751.759,00

FUENTE: ESTADISTICA – RFR.

CARTERA DE MICROCRÉDITO A SEP-09

ORGANIZACIÓN	TOTAL DE CARTERA- MICRO	SALDO PROMEDIO POR PRESTATARIO- MICRO	CARTERA CON ATRASOS> 30 DIAS – MICRO	CARTERA EN RIESGO > 30 DIAS (%)- MICRO	NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS DE CREDITO- MICRO
SAN MIGUEL DE PALLATANGA	1.575.254,00	2.390,00	54.925,00	3,49%	659

FUENTE: ESTADISTICA – RFR. EVOLUCIÓN INDICADORES AJUSTADOS			
INDICADORES	sep-09	sep-10	VARIACIÓN
ESTRUCTURA FINANCIERA			
Activo	3.109.394,00	4.199.275,00	35,05%
Pasivo	2.315.578,00	3.246.395,00	40,20%
Patrimonio	793.817,00	952.880,00	20,04%
LIQUIDEZ			
Fondos disponibles/Obligaciones con el Público	23,26%	24,35%	4,70%
Caja Bancos/Total Activos	NA	NA	NA
ALCANCE			
Número de clientes activos de créditos	1.065,00	1.215,00	14,08%
Número de clientes activos de ahorros	3.237,00	3.806,00	17,58%
Saldo promedio por prestatario	2.380,00	2.630,00	10,54%
Saldo promedio por ahorrista	429,00	421,00	-1,89%
CARTERA			
Cartera en Riesgo> 30 días	6,41%	5,66%	-11,82%
Tasa de Cartera Castigada	0,00%	0,00%	
Cobertura de Cartera en Riesgo>30 días	78,66%	95,54%	21,45%
Total de Cartera Bruta	2.534.295,00	3.195.850,00	26,10%

FUENTE: RFR (Red Financiera Rural).

EVOLUCIÓN INDICADORES AJUSTADOS			
INDICADORES	sep-09	sep-10	VARIACIÓN
RENTABILIDAD/SOSTENIBILIDAD			
Sostenibilidad Operacional	111,12%	114,14%	2,72%
Sostenibilidad Financiera	105,26%	109,71%	4,23%
Retorno sobre Activo	1,18%	1,51%	27,69%
Retorno sobre Patrimonio	4,78%	6,48%	35,46%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD			
Tasa de Eficiencia Productiva	6,76%	6,19%	-8,44%
Cartera Bruta por Personal	316.787	355.094	12,09%
Clientes de Crédito por Personal	133	135	1,41%
Cartera Bruta por Oficial de Crédito	1.267.147	1.065.283	-15,93%
Ahorro a la vista por Personal Total	173.433	177.837	2,54%
Ahorrista por Personal Total	405	423	4,51%
Gastos Operacionales como % del total de Activos	5,73%	5,20%	-9,30%
Gastos Personal como % del Total Activos	2,65%	2,43%	-8,19%
GESTIÓN DE ACTIVOS/PASIVOS			
Rendimientos Sobre la Cartera	12,52%	12,08%	-3,56%
Costo de Fonde	5,72%	6,07%	6,08%
Apalancamiento (Pasivo(Patrimonio))	2,92	3,41	16,79%

FUENTE: RFR (Red Financiera Rural).



FUENTE: RFR (Red Financiera Rural).



FUENTE: RFR (Red Financiera Rural).



FUENTE: RFR (Red Financiera Rural).



FUENTE: ESTADISTICA - RFR

PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2010 REVISADO/AJUSTADO

Plan Operativo 2010 Revisado/Ajustado

Nº	INDICADORES FINANCIEROS	SITUACION 2009	VARIACION PREVISTA 2010	CRONOGRAMA TRIMESTRAL 2010				METAS 2010
				I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	
1	NUMERO DE SOCIOS	4,130	300	75	75	75	75	4,430
2	CERT. APORTACIÓN	591,022	-77,050	-19,263	-19,263	-19,263	-19,263	513,972
3	AHORRO CAPTADO	2,456,209	132,700	33,175	33,175	33,175	33,175	2,588,909
4	CARTERA TOTAL (1)	2,734,730	390,844	97,711	97,711	97,711	97,711	3,125,574
5	MONTO MOROSIDAD	140,502	65,785	16,446	16,446	16,446	16,446	206,288
6	INDICE DE MOROSIDAD(*)	5.14%	1.46%	0.37%	0.37%	0.37%	0.37%	6.6%
7	PROV. CTAS INCOBRABLES	137,640	21,815	5,454	5,454	5,454	5,454	159,455
8	M.I.F (2)	9.50%	0.0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.5%
9	INVERSIÓN FINANCIERA	10,000	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500	50,000
10	MONTO UTILIDAD	39,572	-45,071	-11,268	-11,268	-11,268	-11,268	-45,071

(1) Cartera por vencer + a vencida

(*) Se incrementa por cambio de metodología de cálculo para cumplir disposiciones de la SIB

(2) Tasa de interés activa - tasa de interés pasiva

Presupuesto Operativo 2010 Revisado/Ajustado

<u>I INGRESOS</u>	PRESUPUESTO
INTERESES GANADOS	
Depósitos	7,500.00
Inversiones	2,500.00
Interés crédito	350,000.00
Interés créditos vencidos	7,000.00
OTROS INGRESOS	
Ingresos Bono/Soat/Recarga/Rise	7,000.00
Otros; multas, atrasos,...	8,000.00
TOTAL INGRESOS	382,000.00

<u>II GASTOS</u>	PRESUPUESTO
INTERESES CAUSADOS	
Depósitos ahorros	50,500.00
Depósitos de Plazo	70,000.00
Ahorro Obligatorio	5,000.00
Crédito Otras Instituciones	5,000.00
PROVISIONES	
Provisión Cartera Crédito	21,815.00
GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS PERSONAL	
<u>REMUNERACION</u>	
Sueldos	49,209.24
Beneficios Sociales	11,009.48
Aportes Patronal	6,595.61
Capacitación	3,500.00
Refrigerios	3,000.00
Uniformes	2,200.00
Aguinaldo Navideño	2,100.00
Dietas a directivos	13,500.00
Gastos representación	3,600.00
Honorarios profesionales	2,000.00

<u>II GASTOS</u>	PRESUPUESTO
GASTOS DE OPERACIÓN	
Fletes y embalajes	300.00
Viáticos y movilización	1,500.00
Publicidad y propaganda	5,500.00
Publicidad eventos (Aniversario)	6,500.00
Servicios básicos	900.00
Internet/Telef.	2,500.00
Judiciales y notariales	200.00
Asamblea	300.00
Gastos bancarios	400.00
Impuestos fiscales	8,500.00
Impuestos municipales	700.00
Depreciaciones	13,000.00
Amortizaciones	1,000.00
Seguros	2,000.00
Monitoreo de alarmas	300.00
Mantenimiento y reparación	1,500.00
Mantenimiento de Sistema	3,000.00
Combustible	300.00
Útiles de oficina/papelería/aseo/computación	6,000.00
Suministros diversos	800.00
Imprevistos	200.00
Auditorias	2,000.00
Arriendos	1,000.00
interés y comisión devengado	9,000.00
Servicios ocasionales	2,000.00
Aportes a organizaciones de integración	1,500.00
/switch horm/credi repor/	3,000.00
NOTIFICACIONES	6,500.00
Gastos Elección	1,500.00
Gasto Agencia	6,000.00
TOTAL GASTOS	336,929.33
EXCEDENTE (I - II)	-45,070.67